

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO  
2018/2019**



**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL**

**DESAFIOS DO EXÉRCITO FACE À ESCASSEZ DE  
VOLUNTÁRIOS PARA GUARNECER AS FILEIRAS NA  
CATEGORIA DAS PRAÇAS**

**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.**

**Américo Filipe Costa Pereira  
MAJOR, CAVALARIA**



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

**DESAFIOS DO EXÉRCITO FACE À ESCASSEZ DE**  
**VOLUNTÁRIOS PARA GUARNECER AS FILEIRAS NA**  
**CATEGORIA DAS PRAÇAS**

**MAJOR, CAVALARIA Américo Filipe Costa Pereira**

Trabalho de Investigação Individual CEMC 2018/19

Pedrouços 2019



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

**DESAFIOS DO EXÉRCITO FACE À ESCASSEZ DE**  
**VOLUNTÁRIOS PARA GUARNECER AS FILEIRAS NA**  
**CATEGORIA DAS PRAÇAS**

**MAJOR, CAVALARIA Américo Filipe Costa Pereira**

Trabalho de Investigação Individual CEMC 2018/19

Orientador: MAJOR, CAVALARIA Rui Miguel Pinho Silva

Pedrouços 2019



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, **Américo Filipe Costa Pereira**, declaro por minha honra que o documento intitulado **“Desafios do Exército face à escassez de voluntários para guarnecer as fileiras na categoria das Praças”** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2018/19** 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, **13 de maio de 2019**

Américo Filipe Costa Pereira

---



## **Agradecimentos**

As primeiras palavras de agradecimento são para o meu orientador, Major de Cavalaria Rui Miguel Pinho Silva, pelo acompanhamento, disponibilidade e pela forma como, com o seu conhecimento e experiência, deu a sua orientação para a realização desta investigação. Pelos seus valiosos contributos e aconselhamentos, muito obrigado.

Uma palavra de agradecimento aos Excelentíssimos Dr. Alberto Coelho, Tenente-General Fonseca e Sousa, Tenente-Coronel Pereira da Lapa e Capitão-Tenente Lopes Figueiredo, entidades entrevistadas, pelo seu conhecimento, interesse, experiência, disponibilidade e comentários, indispensáveis a um melhor esclarecimento e clarificação da problemática em estudo.

O contributo de entidades estrangeiras como o *Commander Royal Navy* David Morgan, Adido de Defesa do Reino Unido em Lisboa, e Humfryes Dany, Adjunto para os Recursos Humanos da Componente Terrestre das Forças Armadas da Bélgica, foi crucial para a pesquisa e acesso a informação, promovendo o sucesso desta investigação, aos quais expresso a minha profunda gratidão.

À minha mulher Paula e ao meu filho Dinis, que suportando a minha ausência com ânimo e incentivo, contribuíram de forma decisiva para este desafio. Esta jornada não seria possível sem o vosso apoio e amor. Obrigado por me deixarem partilhar a vossa vida.

Aos camaradas do Curso que, direta ou indiretamente, viabilizaram este trabalho.

A todos, bem hajam.



## Índice

Introdução.....	1
1. Investigação e Metodologia.....	6
1.1. Quadro Teórico de Referência.....	6
1.2. Metodologia.....	9
2. Situação atual da categoria das Praças no Exército Português.....	12
2.1. Normas para o percurso profissional das Praças.....	12
2.2. As Praças no Exército.....	14
2.3. Síntese conclusiva.....	17
3. Análise de Modelos de Carreira das Praças.....	18
3.1. Modelo de Carreira das Praças da Marinha Portuguesa.....	18
3.2. Modelo de Carreira das Praças em FFAA Congéneres de países OTAN.....	19
3.3. Síntese conclusiva.....	27
4. Contributos para o Modelo de Carreira das Praças no Exército.....	29
4.1. Recrutamento.....	29
4.2. Retenção.....	29
4.3. Reintegração.....	33
4.4. Síntese conclusiva.....	34
Conclusões.....	35
Referências Bibliográficas.....	40

## Índice de Apêndices

Apêndice A — Geração “Z”.....	Apd A - 1
Apêndice B — Postos da categoria das Praças dos países analisados.....	Apd B - 1
Apêndice C — Modelos de Carreira das Praças analisados.....	Apd C - 1
Apêndice D — Pontos positivos dos Modelos de Carreira analisados.....	Apd D - 1
Apêndice E — Guião de entrevistas a entidades nacionais.....	Apd E - 1
Apêndice F — Resultado das entrevistas a entidades nacionais.....	Apd F - 1
Apêndice G — Guião de entrevista a entidades estrangeiras.....	Apd G - 1
Apêndice H — Resultado das entrevistas a entidades estrangeiras.....	Apd H - 1



## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Objetivos e Questões da Investigação.....	4
Figura 2 – Praças existentes desde 2014 .....	15
Figura 3 – Escolaridade das Praças em 2016 .....	16
Figura 4 – Progressão nos postos das Praças na Marinha Portuguesa.....	19
Figura 5 – Progressão nos postos das Praças no Exército Espanhol .....	20
Figura 6 – Progressão nos postos das Praças no Exército Francês.....	23
Figura 7 – Progressão nos postos das Praças no Exército Belga.....	25
Figura 8 – Progressão nos postos das Praças no Exército do Reino Unido .....	26
Figura 9 – Idades de Admissão nos Modelos analisados .....	27
Figura 10 – Comparação Vencimentos e Salário Mínimo Nacional .....	28
Figura 11 – Prestação de Serviço .....	30
Figura 12 – Formação.....	31
Figura 13 – Progressão .....	31
Figura 14 – Vencimentos brutos por anos de serviço e postos.....	32
Figura 15 – Prémios.....	32
Figura 16 – Reintegração.....	33
Figura 17 – Modelo de carreira para a categoria das Praças do Exército.....	34

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Guião de entrevista a entidades nacionais .....	Apd E - 1
Tabela 2 – Análise de entrevistas a entidades nacionais .....	Apd F - 1
Tabela 3 – Guião de entrevista a entidades estrangeiras .....	Apd G - 1
Tabela 4 – Análise de entrevistas a entidades estrangeiras .....	Apd H - 1

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 – Modelo de Análise.....	10
Quadro 2 – Entidades nacionais e estrangeiras entrevistadas.....	11
Quadro 3 – Efetivos Autorizados e Existências .....	16
Quadro 4 – Postos das Praças dos países analisados .....	Apd B - 1
Quadro 5 – Modelos de carreira das Praças analisados.....	Apd C - 1
Quadro 6 – Pontos positivos dos Modelos de carreira analisados.....	Apd D - 1



## **Resumo**

O Exército Português compete no mercado de trabalho por jovens que procuram oportunidades para iniciar uma carreira que concilie as dimensões pessoal e profissional.

O efetivo das Praças tem diminuído desde 2014, acentuando-se em 2017, maioritariamente, pelas rescisões e não renovações de contrato, que atualmente se prolonga até um máximo de sete anos. A aprovação do Decreto-Lei n.º 75/2018, de 11 de outubro, permitirá uma permanência nas fileiras até 18 anos, constituindo-se como medida para melhorar a retenção de efetivos.

A investigação, que seguiu uma estratégia de investigação qualitativa, assente num raciocínio indutivo, visa propor um modelo de carreira para a categoria das Praças do Exército, tendo sido analisados os modelos da Marinha Portuguesa e dos Exércitos Espanhol, Francês, Belga e do Reino Unido, identificando-se pontos positivos e boas práticas, para, numa ótica de *benchmarking*, de acordo com as dimensões do modelo de análise, Recrutamento, Retenção e Reintegração, elaborar a base de um modelo de carreira.

Resultado da investigação, verifica-se que um modelo sólido que permita competir com o mercado de trabalho deverá assentar num percurso profissional estruturado, na formação e qualificações certificadas, providenciando uma remuneração ajustada às funções desempenhadas de forma equitativa com o restante mercado de trabalho.

## **Palavras-chave**

Carreira, Exército, Praças, Recrutamento, Retenção, Reintegração.



**Abstract**

*The Portuguese Army competes with the labour market for youngsters who are looking for opportunities to start a career that balances personal and professional dimensions.*

*The number of Privates and Corporals has declined since 2014, accentuating in 2017, mainly by rescissions and non-renewals of contracts, which currently are extended to a maximum of seven years. The approval of Act of Law 75/2018, 11<sup>th</sup> October will allow a permanency till 18 years, considering as an option for enhance retention of the present military.*

*The investigation, which followed a qualitative investigation strategy, based on an inductive reasoning, aims to propose a career model for the category of Privates and Corporals, having analysed the models of the Portuguese Navy and the Spanish, French, Belgian and United Kingdom armies, identifying positive points and good practices, in a benchmarking perspective, according to the dimensions of the analysis model, Recruitment, Retention and Reintegration, to elaborate the basis of a career model.*

*As a result of the research, was realized that a solid model to compete with the labour market must be based on a structured professional path, on certified training and qualifications, providing a remuneration adjusted to the functions performed and to what is practiced in the labour market.*

**Keywords**

*Army, Career, Privates, Recruitment, Retention and Reintegration.*



## Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

1CAB	Primeiro-Cabo
1GR	Primeiro-Grumete
1MAR	Primeiro-Marinheiro
2CAB	Segundo-Cabo
2GR	Segundo-Grumete
2MAR	Segundo-Marinheiro
<b>C</b>	
CAB	Cabo
CADJ	Cabo-Adjunto
CI	Compromisso Inicial
CIOFE	Centro de Informação e Orientação para a Formação e Emprego
CLD	Compromisso de Longa Duração
CMOR	Cabo-Mor
CPCb	Curso de Promoção a Cabo
CQT	Certificado de Qualificação Técnica
CQTS	Certificado de Qualificação Técnica Superior
CSEC	Cabo-de-Secção
<b>D</b>	
DIAPER	<i>Dirección de Asistencia al Personal - Ejército de Tierra</i>
DGRDN	Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional
DRHAT	<i>Directeur des Ressources Humaines de l'Armée de Terre</i>
<b>E</b>	
EDP	<i>Early Departure Payment</i>
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
<b>F</b>	
FFAA	Forças Armadas
FSS	Forças e Serviços de Segurança
<b>G</b>	
GRH	Gestão de Recursos Humanos
<b>I</b>	
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
IMI	Imposto Municipal sobre Imóveis
IRS	Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
IUM	Instituto Universitário Militar
<b>L</b>	
LSM	Lei do Serviço Militar
<b>M</b>	
MDN	Ministério da Defesa Nacional



**O**

OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte

**P**

PAF	Provas de Aptidão Física
-----	--------------------------

**Q**

QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QNQ	Quadro Nacional de Qualificações
QP	Quadro Permanente

**R**

RC	Regime de Contrato
RCE	Regime de Contrato Especial
RED	Reserva Especial de Disponibilidade
RH	Recursos Humanos
RV	Regime de Voluntariado

**S**

SLD	<i>Statute with Limited Duration</i>
SOLD	Soldado



## Introdução

A Lei do Serviço Militar<sup>1</sup> (LSM), em vigor desde 1999, trouxe um novo modelo de Serviço Militar assente no voluntariado, tendo coexistido o Serviço Efetivo Normal, baseado na conscrição, durante um período transitório até 2004, quando foi extinto (Lei n.º 174/1999, pp. 6541-6550). Portugal, assim como outros países europeus, alegando motivos de natureza geoestratégica, sociocultural, política, tecnológica e funcional, deixou de recorrer à conscrição para obtenção dos efetivos necessários para o seu sistema de forças (Santos, 2012).

As Forças Armadas (FFAA) passaram, então, a ser uma possibilidade de carreira para os jovens, competindo com inúmeras organizações que integram o mercado de trabalho, ficando assim sujeitas à lei da oferta e da procura. Esta competição implicou a necessidade de tornar as FFAA ainda mais atrativas para os jovens, não confiando apenas no sentimento patriótico para a obtenção de efetivos. Para tal, tornou-se premente uma boa ação de recrutamento, aliada à criação de condições para o desenvolvimento de uma possível carreira nas fileiras.

A geração que atualmente ingressa no mercado de trabalho é denominada por Geração “Z”<sup>2</sup>, que se caracteriza por estar menos concentrada no sucesso do que as gerações anteriores, por ter menor tendência a integrar grandes instituições, por procurar alternativas ao emprego clássico almejando a sua operacionalização através da internet (Porto, 2017). Primando pelo equilíbrio entre as dimensões profissional e pessoal, irá provocar enormes desafios ao empregador, designadamente na sua retenção, nos planos de carreira e de progressão (Mateus, 2017). Confirmando esta evolução, Moskos (1977, cit. por Carreira & Agapito, 2010, pp. 301-302), refere que a instituição militar se aproxima cada vez mais da sociedade, “defendendo a gradual passagem de um modelo “institucional” [...] para um modelo ocupacional [...] no qual aspetos como o salário e os benefícios adquirem uma nova e maior relevância”.

De acordo com o Estudo de caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três ramos das FFAA, realizado em 2017 pela Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), os militares contratados que integravam o Exército, identificaram que os fatores mais relevantes para a atratividade era a possibilidade de obter um vínculo permanente às FFAA

---

<sup>1</sup> Alterada pela Lei Orgânica n.º 1/2008, de 6 de maio.

<sup>2</sup> Uma caracterização pormenorizada desta Geração pode ser lida no Apêndice A.



(60,8 %), seguido da valorização remuneratória (49,8 %), e finalmente a possibilidade de permanecer no Regime de Contrato (RC) por um período até 20 anos (32,1 %), demonstrando um desejo de estabilidade profissional (DGRDN, 2017).

Hoje uma organização só se constitui verdadeiramente como opção de emprego duradoura, caso ofereça aos indivíduos uma perspetiva de desenvolvimento pessoal e profissional. Assim, o planeamento das carreiras constitui-se como o elemento de charneira, entre o que são os interesses da organização e as perspetivas pessoais (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2003).

É com este enquadramento que a aprovação do Decreto-Lei n.º 75/2018 de 11 de outubro, que regula o Regime de Contrato Especial (RCE) para a prestação de serviço militar, vem ao encontro das necessidades organizacionais e das expectativas socioeconómicas e profissionais do universo recrutável, por concretizar e potenciar uma maior atratividade das FFAA, aumentando a retenção dos efetivos nas fileiras até ao máximo de 18 anos de tempo de serviço. Este período de permanência nas fileiras, deverá permitir o desenvolvimento do indivíduo e das suas competências e qualificações, tornando-o mais valorizado no seio da instituição, e conseqüentemente proporcionando uma oportunidade de carreira.

Numa época em que as perceções das instituições são o que estas executam (Silveira, 2017), o desempenho das FFAA poder-se-á medir pelo cumprimento da sua missão e esta só poderá ser cumprida com recursos humanos (RH) qualificados e motivados (Bastos, 2008). Assim, é primordial que desenvolva medidas para mitigar a escassez de voluntários para guarnecer as fileiras, mormente no Exército, devendo constituir-se uma aposta evidente a atratividade da profissão militar para os jovens portugueses, permitindo manter a capacidade militar do País.

Este estudo evidencia-se bastante pertinente e atual face ao défice de efetivos das Praças no Exército, à necessidade de melhorar a atratividade da profissão militar e ainda, à recente alteração do diploma do RCE, que abrange esta categoria. Assim, os contributos desta investigação permitirão ir ao encontro dos desafios que se colocam hoje ao Exército, promovendo decisivamente o reconhecimento desta categoria no Ramo e no seio da sociedade portuguesa.

O objeto de estudo é a categoria das Praças do Exército. Neste sentido, a investigação procura identificar contributos que permitam elaborar um modelo de carreira para as Praças do Exército Português. Face à natureza e extensão do assunto, torna-se indispensável a sua



delimitação, contribuindo para uma melhor compreensão do objeto em estudo. Ao nível do conteúdo, delimita-se ao percurso profissional das Praças; em termos temporais, opta-se por delimitar esta investigação ao período posterior à aprovação do Sistema de Forças 2014, revisto após a aprovação da Lei Orgânica n.º 6/2014, de 01 de setembro. Este diploma efetivou o Dispositivo de Forças 2014, implicando a consequentemente atualização dos Quadros Orgânicos de Pessoal do Exército, fixando o número dos efetivos nas categorias de Oficiais, Sargentos e Praças. No âmbito espacial a investigação delimitou-se a Portugal, Reino de Espanha<sup>3</sup>, França, Reino da Bélgica<sup>4</sup> e Reino Unido. Assim, analisam-se as realidades da Marinha Portuguesa e dos Exércitos dos países suprarreferidos da Organização do Tratado Atlântico Norte (OTAN), cujos modelos de prestação de serviço para as Praças apresentam percursos profissionais mais prolongados.

Face ao exposto, e com o desiderato de atingir o propósito da investigação, define-se, conforme Figura 1, um objetivo geral (OG): Propor um modelo de carreira para a categoria das Praças, aplicável ao Exército.

Um OG alicerçado em dois objetivos específicos (OE):

**OE1** – Analisar o percurso profissional das Praças no Exército.

**OE2** – Analisar os modelos de carreira das Praças na Marinha Portuguesa e nos exércitos de países OTAN.

Com a definição do OG e dos OE, identificou-se, então, a problemática. Com vista a alcançar o OG definido, formulou-se a Questão Central (QC): Qual o modelo de carreira para a categoria das Praças que permita guarnecer as fileiras do Exército de acordo com as necessidades?

A partir da QC identificam-se duas questões derivadas (QD).

**QD1** – Qual é o percurso profissional das Praças no Exército Português?

**QD2** – Qual o modelo de carreira das Praças na Marinha Portuguesa e noutros exércitos congéneres de países OTAN?

A metodologia adotada nesta investigação assenta num raciocínio indutivo, seguindo uma estratégia qualitativa, com um desenho de pesquisa de estudo de caso (Santos & Lima, 2016, pp. 20, 29 e 40).

O posicionamento ontológico e epistemológico do investigador segue um lógica construtivista e interpretativista ao fenómeno observado, pois o investigador integra a

---

<sup>3</sup> Doravante tratada por Espanha.

<sup>4</sup> Doravante tratada por Bélgica.



realidade observada e visa construir uma explicação através da análise de perspetivas de outros sujeitos (Bryman, 2012; Creswell, 2013; Santos & Lima, 2016, pp. 15-20).

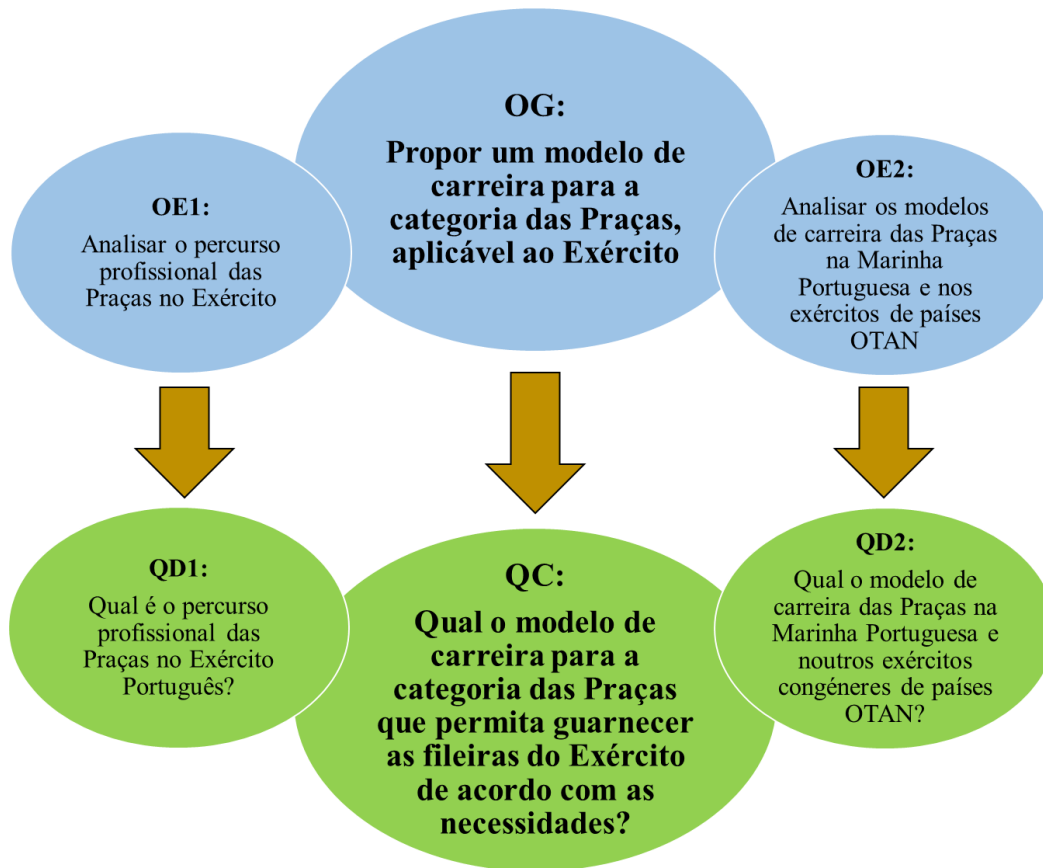


Figura 1 – Objetivos e Questões da Investigação

Após uma análise da situação atual das Praças no Exército, procede-se a uma análise dos modelos de carreira das Praças da Marinha Portuguesa e de exércitos de países pertencentes à OTAN, assim como, efetuaram-se entrevistas a especialistas para serem identificados contributos que possam integrar uma proposta de um modelo para o Exército.

Tendo em mente o supracitado, o presente documento encontra-se organizado em quatro capítulos, precedidos por uma introdução e sucedidos pelas conclusões. O primeiro capítulo é destinado à revisão da literatura, seguindo-se um enquadramento concetual e teórico, bem como a apresentação da metodologia seguida, incluindo o modelo de análise. O segundo capítulo analisa a situação atual dos efetivos das Praças no Exército e o percurso profissional preconizado nos normativos enquadrantes, respondendo assim à QD1. No terceiro capítulo, analisam-se os modelos de carreira dos países definidos e assim responde-se à QD2. No quarto capítulo são apresentados e discutidos os resultados da investigação,



derivados da análise aos modelos, que contribuem para a elaboração do modelo proposto de carreira para a categoria das Praças, respondendo assim à QC. Por último, as conclusões visam apresentar o sumário das grandes linhas de investigação, com a avaliação de resultados obtidos em relação aos objetivos e problema de investigação, terminando com os contributos para o conhecimento, recomendações futuras e limitações à presente investigação.



## 1. Investigação e Metodologia

Pretendendo facilitar ao leitor um entendimento geral da investigação, apresenta-se uma revisão da literatura, permitindo a identificação do domínio concetual e teórico onde a investigação se insere, e o percurso metodológico aplicado, nomeadamente a metodologia de investigação e o modelo de análise.

### 1.1. Quadro Teórico de Referência

#### *Revisão Teórica*

De acordo com Chiavenato (2004, p. 59), “Não há organização sem pessoas. Toda a organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade.”, o que faz com que exista uma preocupação das organizações em recrutar os candidatos mais adequados para seus colaboradores. O mesmo autor define recrutamento como um “conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.” (2004, p. 165). Cada vez mais as pessoas querem gerir as suas carreiras, que com as rápidas mudanças da sociedade de hoje, as pessoas sentem a necessidade de assegurar as qualificações, o conhecimento e as competências para as funções (Chiavenato, 2004, p. 283), pelo que uma carreira no Exército deve ser atrativa. Tendo em conta que a atratividade é a capacidade de uma instituição se demonstrar atrativa para profissionais num mercado competitivo, ou seja, a intenção de as pessoas quererem trabalhar nessa instituição, é importante garantir a certificação profissional, definida pela garantia de que um trabalhador está apto para desempenhar com qualidade uma determinada atividade profissional (AEBA, 2018; Kenoby, 2017).

Nos termos do art.º 27.º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), uma carreira militar é o “conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias [...] a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si.” Esta carreira deve ser, “por princípio, desenvolvida em progressão vertical [...] garantindo-se a seleção dos mais aptos para o exercício de funções inerentes ao posto imediato.” “O desenvolvimento da carreira militar orienta-se [pela] [...] valorização da formação militar [...] [, e] profissionalismo [...] que exige conhecimentos técnicos [...] (Decreto-Lei n.º 90/2015, pp. 3198, 3205, 3219).

A profissão militar implica a aceitação de um código de ética assente num código de honra, cujo comportamento exige um compromisso maior que aos diversos cidadãos, perdendo alguns direitos de cidadania, implicando até o sacrifício da própria vida (Silveira, 2017, pp. 41-44). Tendo em conta as restrições e deveres específicos de que são alvo, aos



militares devem “[...] corresponder maiores direitos e, ou, compensações de natureza diferenciada [...]” (Ferreira, 2005).

Apesar do documento enquadrante da profissão militar, o EMFAR, apresentar uma definição de carreira militar, foi ainda apurado como esta se definia para outros autores.

O conceito de carreira tem múltiplas significações na disciplina da GRH [Gestão de Recursos Humanos]. No seu sentido mais tradicional e burocrático, a carreira descreve uma sequência de posições ocupadas por uma pessoa ao longo da vida profissional, normalmente ascendente na hierarquia da organização e fundamentalmente definidos por esta. (Rego, et al., 2015, p. 620)

O conceito de carreira tem subjacente o desenvolvimento profissional, devendo a gestão de carreiras responder às necessidades de desenvolvimento organizacionais e individuais (Rego, et al., 2015, p. 574). A distinção entre carreira e trabalho/ocupação reside no facto dos últimos não implicarem uma crescente responsabilidade ou complexidade ao longo da vida profissional. Van Maanem e Schein (1977, cit. por Rego, et al., 2015, pp. 579-580) afirmam que as “deslocações horizontais entre funções e ou unidades estruturais constituíam carreiras [...]”.

Para Chiavenato (2004), o sistema de RH de uma organização deve estar preocupado com a descrição dos cargos (funções), a avaliação de desempenho, a remuneração e o treino e formação individual técnica/profissional.

Whitehill (1995, cit. por Chiavenato, 2004, p. 401), definiu desenvolvimento, como treino e educação: o treino está ligado à preparação da pessoa para o cargo, enquanto a educação visa preparar a pessoa para o ambiente interno e externo ao seu trabalho.

Para Santos (2017, p. 102), à carreira militar estão associadas a formação e a aquisição de experiências de trabalho, capacitando o militar para o desempenho de funções e cargos militares. Para Santos e Sarmiento (2019), a carreira militar deve ser abordada de forma holística, ou seja, pelas dimensões recrutamento, retenção e reintegração.

Para Schien (1993), a perceção da carreira para o indivíduo é importante, sendo a escolha da carreira baseada em aspetos decisivos, definindo esses aspetos como âncoras de carreira, que são uma combinação de competências, motivos e valores percecionados, dos quais não se abre mão, e que vão guiar e limitar todas as decisões relativas à carreira.

De acordo com o exposto, deduz-se que uma carreira inicia no momento do recrutamento e pode definir-se por um percurso profissional composto por posições na hierarquia (traduzida pelos postos militares e respetiva remuneração), pelo desempenho de



funções (potenciado pela formação e possível alteração de área de especialização) e pela saída das fileiras, cuja percepção dessa permanência pode afetar o recrutamento de outros indivíduos.

Para Chiavenato (2014, p. 373) a organização precisa saber como reter talentos, mesmo com encargos elevados, pois caso contrário, custaria ainda mais perde-los e ter de recuperá-los buscando novas pessoas. Assim, para o autor, retenção constitui-se como “[...] processos de manutenção das pessoas [...] para manter os participantes satisfeitos e motivados e [...] permanecer [na organização], obter compromisso e “vestir a camisa” da organização”. No caso do Exército, quando a retenção é impossibilitada pela vontade do militar, da instituição ou por motivos legais, processa-se a reintegração que consiste na reinserção no mercado de trabalho (Lei n.º 174/1999, p. 6548).

Chiavenato (2004) define remuneração como sendo o pagamento dado ao empregado, de acordo com o trabalho oferecido, dedicação e esforço pessoal desenvolvido durante as atividades laborais, por meio de suas competências e habilidades, podendo ser um conjunto de recompensas quantificáveis (benefícios) que o empregado recebe pelo ofício executado.

O conceito de *benchmarking*, inicialmente considerado um método de planeamento baseado na observação visando obter melhorias, foi definido por Boxwell (1994) como a definição de metas usando padrões objetivos, externos, traduzindo-se essencialmente em aprender de outros, com outros.

#### *Revisão Empírica*

Resultado da revisão feita a diversos trabalhos de investigação, focados na temática das carreiras militares, tornou-se evidente que os estudos efetuados estão versados nas categorias que constituem os Quadros Permanentes (QP), ou seja, Oficiais e Sargentos, denotando-se uma lacuna na área das carreiras das Praças, existindo vários que abordam a temática do RV e RC.

Serrano (2004), no seu estudo focado no Exército, analisou o modelo de prestação de Serviço Militar e concluiu que o processo de transformação de conscrição para o voluntariado, só seria viável se o Exército conseguisse manter os seus militares motivados durante a permanência nas fileiras e simultaneamente prestigiasse e valorizasse profissionalmente as funções da categoria das Praças.

Passada a crise económica de 2008, Portugal sentiu uma ligeira recuperação económica do país e conseqüente melhoria e crescente oferta do emprego, aumentando a competitividade no mercado de trabalho. Essa competitividade foi acompanhada por uma



diminuição de efetivos, que tem vindo a ser agravada desde 2011 (DGRDN, 2017). A estagnação da remuneração na função pública, o congelamento da progressão nos escalões dos vencimentos, os quais foram também sentidos no Exército, teve como consequência o aproximar do salário mínimo nacional à remuneração de um soldado (SOLD), o que se traduziu num decréscimo da atratividade face ao mercado de trabalho.

Foi, ainda, revista a legislação enquadrante do vínculo contratual relativamente ao RC em vigor no Exército, sendo que a aprovação do novo RCE em 2018, é um fator que poderá revolucionar a posição das Praças no Exército, uma vez que serão possibilitados contratos até 18 anos nas especialidades<sup>5</sup> que a Tutela definir, por proposta do Exército, atendendo às suas necessidades. Esta alteração pode implicar uma maior retenção do conhecimento e experiência, promovendo uma melhor aculturação dos elementos mais novos, existindo a possibilidade de ser atingido o posto mais alto das Praças no Exército, ou seja, o de Cabo-de-Secção (CSEC).

O estudo da DGRDN (2017), evidenciou que nas Praças, embora se viva um descontentamento generalizado, existe um desejo de estabelecer um vínculo permanente com a instituição, corroborando o resultado de um inquérito à população portuguesa efetuado por Carreiras (2009), que apesar do nível baixo de informação, interesse e conhecimento diminutos sobre as FFAA, estas são consideradas pela sociedade como muito necessárias.

## **1.2. Metodologia**

A metodologia adotada nesta investigação é de raciocínio indutivo, pois parte-se de observação de factos particulares que associados, permitem obter uma generalização para propor um modelo; seguindo uma estratégia qualitativa, uma vez que existe uma relação indissociável entre o mundo real e a subjetividade do investigador; com desenho de pesquisa de estudo de caso, pois o investigador recolhe informações sobre um fenómeno inserido no seu contexto de mundo real, apresentando uma natureza essencialmente empírica e descritiva (Santos & Lima, 2016, pp. 20, 29 e 39; Yin, 2015, p. 17).

Para atingir o objetivo desta investigação foram analisados os modelos de carreira da categoria das Praças da Marinha Portuguesa e dos Exércitos referidos, nos quais foram recolhidos dados no âmbito dos indicadores, apresentados no Quadro 1, identificando os pontos positivos e boas práticas, para contribuir para a proposta de um modelo de carreira para a categoria das Praças do Exército Português.

---

<sup>5</sup> Conjunto de cargos que compreendem funções similares que exige algumas competências semelhantes.



O problema de investigação reflete-se na QC: Qual o modelo de carreira para a categoria das Praças que permita guarnecer as fileiras do Exército de acordo com as necessidades?

Para responder à QC, seguiu-se um percurso metodológico, materializado em três fases: exploratória, analítica e conclusiva.

Durante a fase exploratória, através de pesquisa documental e de entrevistas exploratórias, enquadraram-se o objeto de estudo em termos conceituais, permitindo a formulação do problema de investigação e a definição dos objetivos, materializando-se com a elaboração do modelo de análise.

**Quadro 1 – Modelo de Análise**

<b>Dimensões</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Recrutamento</b>	Obtenção	<ul style="list-style-type: none"><li>• Condições de Admissão (idade, escolaridade e nacionalidade)</li></ul>
<b>Retenção</b>	Progressão	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forma de Prestação de serviço</li><li>• Postos da carreira</li><li>• Formação e Avaliação</li><li>• Alteração de especialidade</li></ul>
	Recompensa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Remuneração</li></ul>
<b>Reintegração</b>	Incentivos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Função Pública</li><li>• Formação Profissional</li><li>• Forças e Serviços de Segurança</li></ul>

A fase analítica foi orientada para a recolha de dados baseada na análise documental e entrevistas semiestruturadas, permitindo responder às questões formuladas. A análise documental baseou-se na legislação nacional e de outros países, tendo as entrevistas sido o principal instrumento de recolha de dados utilizado, que possibilitou complementar os dados obtidos através da análise documental. As entrevistas realizadas foram dirigidas a entidades diretamente intervenientes e com responsabilidades no âmbito da gestão de RH, conforme Quadro 2, e cujos contributos foram alvo de análise de acordo com Guerra (2014), executando as cinco etapas do processo de análise de conteúdo, transcrição, leitura, construção das sinopses, análise descritiva e análise interpretativa, permitindo a consolidação dos resultados, e cujos guiões e sínteses se apresentam nos Apêndices E, F, G e H.



**Quadro 2 – Entidades nacionais e estrangeiras entrevistadas**

<b>Entrevista</b>	<b>Posto</b>	<b>Nome</b>	<b>Função</b>	<b>Data</b>
<b>Entidades nacionais</b>				
<b>E1</b>		Dr. Alberto António Rodrigues Coelho	Diretor Geral de Recursos da Defesa Nacional	18Mar19
<b>E2</b>	Tenente-General	José António Fonseca e Sousa	Ajudante General do Exército	05Abr19
<b>E3</b>	Capitão-de-Fragata	Mário Vasco de Lopes Figueiredo	Repartição de Situações e Efetivos/Direção de Pessoal da Marinha	12Mar19
<b>E4</b>	Tenente-Coronel	Manuel Francisco Pereira da Lapa	Chefe da Secção de Gestão das Praças/RPM/DARH	29Mar19
<b>Entidades estrangeiras</b>				
<b>E5</b>	<i>Commander Royal Navy</i>	David Morgan	Adido de Defesa do Reino Unido em Lisboa	20Fev19
<b>E6</b>		Humfryes Dany	Adjunto para os Recursos Humanos do Exército da Bélgica	15Mar19

A fase conclusiva foi focada na análise e discussão dos resultados visando identificar os contributos para o conhecimento, recomendações e sugestões para estudos futuros.



## 2. Situação atual da categoria das Praças no Exército Português

Neste capítulo pretende-se analisar a situação das Praças no Exército para se identificarem as fragilidades do percurso profissional, com incidência nas três dimensões definidas.

### 2.1. Normas para o percurso profissional das Praças

Para o ingresso na categoria das Praças no Exército, podem concorrer jovens portugueses dos 18 aos 24 anos com, no mínimo o 9.º ano de escolaridade, sob a condição de apresentarem aptidão psicofísica adequada (Estado-Maior do Exército, 2019).

De acordo com o EMFAR, para a categoria das Praças no Exército, está previsto a prestação de serviço RC ou em Regime de Voluntariado (RV)<sup>6</sup>. Qualquer militar tem direito ao desenvolvimento, valorização e progressão na carreira, tendo em conta as necessidades das FFAA e conciliando a sua preparação, experiência e mérito (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3205).

De acordo com o EMFAR<sup>7</sup>, a carreira das Praças no Exército pode prolongar-se até um período de sete<sup>8</sup> anos, podendo progredir nos postos de SOLD, 2CAB, 1CAB e CADJ. Neste diploma não constam as condições de promoção a CSEC, incluindo o tempo de permanência no posto anterior. Já o RCE define que para progredir, um CADJ deverá ter, no mínimo, seis anos de posto e possuir o Nível 4<sup>9</sup> do Quadro Nacional de Qualificações (QNQ).

A formação inicial é constituída pela Instrução Básica, de cinco semanas, e a Instrução Complementar, de sete semanas, sendo seguida pelo período de formação da especialidade.

Para a progressão é essencial ter um ano de serviço, possuir o 9.º ano de escolaridade e frequentar o Curso de Promoção a Cabo (CPCb). A avaliação necessária para concorrer o CPCb é no âmbito do mérito e da aptidão física. No âmbito do mérito, essa avaliação é efetuada pela elaboração de uma Ficha de Avaliação, que é semelhante às efetuadas no final de cada contrato. No âmbito da aptidão física, o militar apenas executa as Provas de Aptidão Física<sup>10</sup> (PAF). O curso tem uma duração de seis semanas assente em matérias militares, não contemplando formação profissional ou formação na área da liderança. Habilitado com este curso, o militar será promovido a 2CAB, posto que deverá manter durante um ano para ser

---

<sup>6</sup> Pode, ainda, em caso de exceção, prestar serviço efetivo decorrente de convocação ou mobilização.

<sup>7</sup> Alínea c) do n.º 1 do Art.º 269º do EMFAR.

<sup>8</sup> Um em RV e seis em RC.

<sup>9</sup> Ensino Secundário obtido por percursos de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para o prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional – mínimo de seis meses.

<sup>10</sup> Provas de extensão de braços no solo, abdominais e teste *Cooper*.



promovido a 1CAB. Após três anos, poderá ser promovido a CADJ (Decreto-Lei n.º 90/2015, pp. 3209, 3247).

Aos militares é-lhes atribuída uma especialidade da qual recebem formação e que se manterá até ao final do número máximo de contratos. Todavia, ocasionalmente são elaborados processos de alteração de especialidade, devido à frequência de uma formação específica.

Em termos de remuneração, as Praças auferem o correspondente a cada posto, acrescido do Subsídio de Condição Militar, variando do terceiro nível remuneratório ao décimo-terceiro (Decreto-Lei n.º 296/2009, p. 7660).

Às Praças é ainda oferecida a hipótese de transitarem para as categorias de Sargento ou Oficial, tanto do QP como do RC, desde que se inscrevam nos respetivos concursos e satisfaçam as condições definidas.

Apesar de publicado o Decreto-Lei n.º 75/2018, de 11 de outubro, que altera e republica o RCE, ainda não foi estabelecido o modelo de prestação de serviço no Exército para este regime, que terá de ser estabelecido por Despacho do MDN, sob proposta do Chefe do Estado-Maior do Exército. Contudo, pela análise do diploma, uma Praça poderá prestar, no máximo, 18 anos de serviço, incluindo o período de RV e RC, sem contar os períodos de formação para efeitos da contagem do tempo de serviço. Estando prevista uma formação complementar para os militares que ingressem neste regime, incluindo os que estão na efetividade do serviço, relativamente à duração, compete ao Ramo estabelecer a duração do contrato inicial, assim como a sua duração máxima. Este diploma reforça a importância da formação profissional e o reconhecimento de qualificações e competências de acordo com o QNQ, evidenciando uma preocupação em providenciar aos militares uma formação profissional de nível 4 ou 5 para facilitar a sua reintegração (Decreto-Lei n.º 75/2018, pp. 4933-4945).

No final de 2018 foi publicado o Decreto-Lei n.º 76/2018, que aprova o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Diferentes Regimes de Contrato e no Regime de Voluntariado, que visa o aumento da atratividade da profissão militar, potenciando a empregabilidade pós serviço militar. Este diploma incorpora preocupações no âmbito da qualificação e emprego, assentando os incentivos em quatro áreas basilares: (i) apoio à obtenção de qualificações escolares e profissionais; (ii) apoios financeiros e materiais; (iii) apoio à inserção no mercado de trabalho; e (iv) apoio social e familiar.



No âmbito da formação profissional, permite aos militares contratados o acesso prioritário a 10 % das vagas da formação ministrada pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), acesso a estágios profissionais estabelecidos por protocolos, acesso ao Estatuto de Trabalhador-Estudante<sup>11</sup>, prioridade no acesso a 2,5 % das vagas no ensino superior público e possibilidade de concessão de subsídio para pagamento de propinas no ensino superior. No âmbito dos apoios financeiros, os militares têm direito a uma prestação pecuniária no final do tempo de serviço, no valor de um duodécimo da remuneração anual por cada ano de serviço completado. Ao nível da inserção no mercado de trabalho, os militares têm acesso às prestações de desemprego até 30 meses, acesso a apoio técnico para a criação do seu próprio emprego ou empresa, acesso aos concursos internos da Função Pública, inclusive aos quadros de pessoal civil das FFAA. Têm igualmente acesso preferencial nas vagas dos concursos às FSS, bombeiros profissionais ou guarda-florestal, com percentagens entre os 15 % e os 30 %. No âmbito do apoio social e familiar, os militares RV/RC têm acesso às mesmas condições dos militares do QP, durante o período de prestação de serviço (Decreto-Lei n.º 76/2018, pp. 4930-4936).

## **2.2. As Praças no Exército**

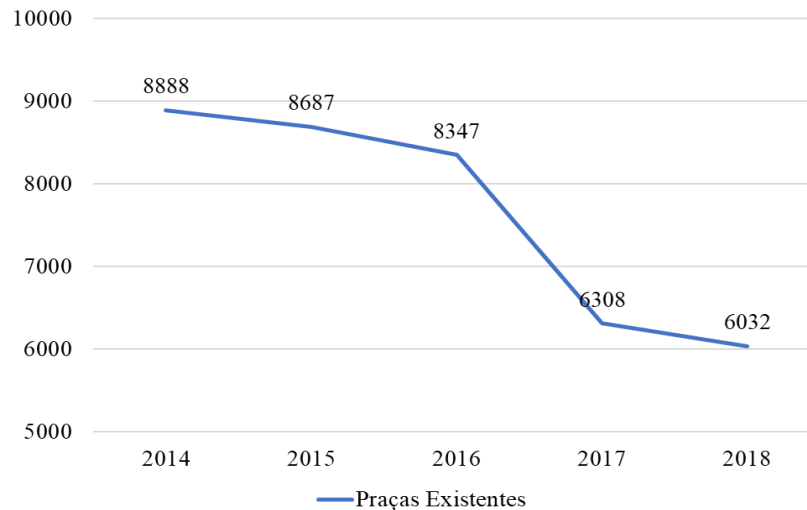
Terminado o Serviço Efetivo Normal em 2004, os jovens portugueses passaram a ter a obrigatoriedade de participar no Dia de Defesa Nacional<sup>12</sup>. De acordo com a DGRDN (2016, p. 7), os jovens com escolaridade abaixo do 9.º ano que participaram nessa atividade representam 2,5 %, tendo em 2018 reduzido para 1,8 %, o que equivale a cerca de 1190 jovens.

Desde 2014 que o efetivo das Praças no Exército tem diminuído, conforme Figura 2. Em 2017 houve 559 rescisões e 238 não renovações de contrato, tendo em 2018 aumentado para 804 e 324 respetivamente (Lapa, entrevista presencial, 29 de março de 2019), passando, atualmente, de uma média de retenção de quatro anos e meio para dois anos e cinco meses (Fonseca e Sousa, entrevista presencial, 05 de abril de 2019).

---

<sup>11</sup> Dispensa de até oito horas semanais, concessão de licença para prestação de provas de avaliação.

<sup>12</sup> Conforme art.º 11.º da LSM.



**Figura 2 – Praças existentes desde 2014**

Fonte: Adaptado a partir de Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2014); MDN (2015); Lapa (*op. cit.*).

O efetivo autorizado para 2018 para a categoria das Praças no Exército era de 9.212 militares (Decreto-Lei n.º 7/2018, p. 901), autorizando o Despacho n.º 9719/2018<sup>13</sup> de 17 de outubro, 1.464 novas admissões. Contudo, a 01 de janeiro de 2018, integravam as fileiras apenas 6.308 Praças, incluindo as que se encontravam em instrução para ingresso no QP do Exército (Lapa, *op. cit.*).

No decorrer desse ano, foram incorporados 1.636 recrutas, porém, durante o período de formação, registaram-se a saída de 408 recrutas. Além dessas saídas, 81 militares abandonaram as fileiras até seis meses depois do início da vida ativa (Lapa, *op. cit.*). Apesar destas saídas, não se traduz num problema de recrutamento, face às admissões autorizadas, conforme refere também Fonseca e Sousa (*op. cit.*).

No final do ano de 2018 integravam o Mapa de Pessoal do Exército 6.032<sup>14</sup> Praças, conforme Quadro 3, dos quais 144 tinham o posto de Cabo-Adjunto (CADJ), 1.317 Primeiro-Cabo (1CAB), 417 Segundo-Cabo (2CAB) e 4.154 SOLD. Deste efetivo, 1.640 tinham atribuídas especialidades de âmbito operacional e 4.392 especialidades não operacionais. Importa ainda referir que à data de 31 de dezembro, cerca de 31 % das Praças estavam deslocadas<sup>15</sup> (Lapa, *op. cit.*).

<sup>13</sup> Quantitativo máximo de admissões de militares nos regimes de contrato e de voluntariado, na Marinha, no Exército e na Força Aérea, para o ano de 2018.

<sup>14</sup> A diferença de números corresponde às Praças que ingressaram no QP e Forças e Serviços de Segurança (FSS).

<sup>15</sup> Prestar serviço numa área geográfica que não é da escolha do militar.



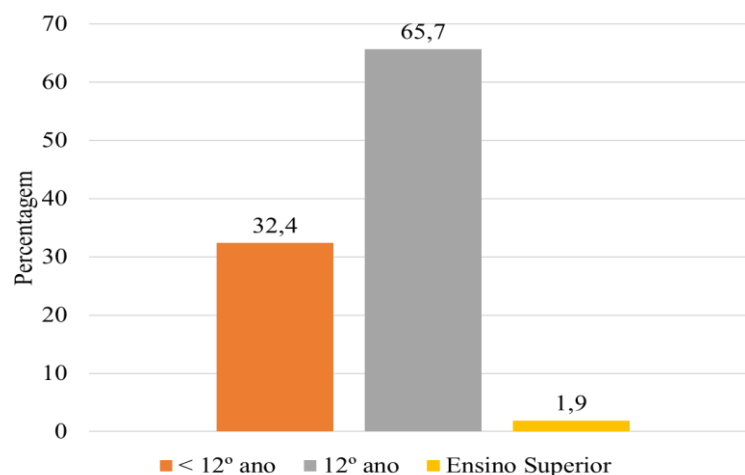
**Quadro 3 – Efetivos Autorizados e Existências**

Ano	Efetivo autorizado	Existências (a 31 de dezembro)
2014	10.426	8.888
2015	9.471	8.687
2016	9.408	8.347
2017	9.212	6.308
2018	9.212	6.032

Fonte: Adaptado a partir de Decreto-Lei n.º 31/2015 (2015, p. 1308); Decreto-Lei n.º 241/2015 (2015, p. 8981); Decreto-Lei n.º 84/2016 (2016, p. 4773); Decreto-Lei n.º 7/2018 (2018, p. 901); MDN (2014); MDN (2015); Lapa (*op. cit.*).

Caracterizando as Praças, segundo o estudo da DGRDN (2017, pp. 36, 63, 141,149, 172), 32,4 % das Praças do Exército não tinham completado o 12.º ano de escolaridade, conforme Figura 3, sendo que o principal motivo de ingresso eram as atividades e missões das FFAA. Porém, os índices de satisfação com o percurso profissional, a carreira e com o salário foram negativos. Complementando o referido anteriormente, Santos e Sarmento (2019) no seu estudo, apresentam como principal âncora de carreira para as Praças do Exército o Estilo de Vida, sendo as secundárias a Segurança/Estabilidade e a Técnica/Funcional.

No que concerne à formação profissional, é de referir que, atualmente, das 32 especialidades que as Praças podem obter através de formação ministrada no Exército, apenas 13 contemplam formações certificadas de acordo com o QNQ.



**Figura 3 – Escolaridade das Praças em 2016**

Fonte: Adaptado a partir de DGRDN (2017).

No âmbito da reintegração, de acordo com a DGRDN (2017, pp. 213, 216, 229), 23,7 % dos militares contratados denotam uma ausência de conhecimento sobre o Regime de



Incentivos, incluindo sobre os serviços providenciados pelo CIOFE (68,4 %), considerando as Praças, negativa a aplicação dos incentivos.

A percentagem de militares que se inscreveram para o Subsídio de Desemprego após fim da prestação de serviço, em 2016, ascendeu a 72,1 %, sendo que, em média, os ex-militares auferem deste subsídio por 28 prestações, num máximo de 30.

### **2.3. Síntese conclusiva**

A situação dos efetivos das Praças no Exército carece de alguma atenção, pois apesar do recrutamento (em termos de admissões), estar de acordo com a legislação, a retenção apresenta alguns problemas, evidenciado pelo decréscimo de renovações de contratos e pelas recorrentes rescisões.

Atualmente, o percurso profissional das Praças no Exército tem um vínculo temporário que pode atingir, até sete anos de serviço, período durante o qual o militar pode passar por quatro postos atingindo o posto de CADJ. Esse percurso é motivo de desagrado por ser temporário, por não estar estruturado e padronizado e por, na maioria dos casos, não contemplar formação profissional certificada. De uma forma geral, as Praças demonstram, ainda, insatisfação com o salário, ainda mais acentuada quando em situação de deslocado e comparado com as condições praticadas no mercado de trabalho.

No âmbito da reintegração, o fraco conhecimento dos militares sobre o Regime de Incentivos potencia uma menor aplicabilidade, e conseqüentemente uma maior insatisfação.

Face ao exposto, um modelo de carreira deverá colmatar estas fragilidades, contemplando um percurso padronizado, baseado na formação profissional e com uma remuneração equitativa face ao mercado de trabalho.

Face ao exposto anteriormente, considera-se respondida a QD1 e atingido o OE1.



### 3. Análise de Modelos de Carreira das Praças

Neste capítulo pretende-se analisar os modelos de carreira das Praças definidos, com base nas dimensões e indicadores identificados para a investigação, almejando a identificação de pontos positivos e boas práticas, sintetizados no Apêndice C.

#### 3.1. Modelo de Carreira das Praças da Marinha Portuguesa

A carreira das Praças na Marinha Portuguesa apresenta uma característica que é única nas FFAA portuguesas, que se consubstancia no QP das Praças (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3223). Contudo, o foco desta pesquisa baseou-se na progressão na carreira e no trajeto profissional e não na forma de prestação de serviço.

Para integrar esta categoria, podem concorrer jovens portugueses até aos 24 anos com, pelo menos, o 9.º ano de escolaridade, sob a condição de realizarem provas de classificação e seleção (Estado-Maior da Armada, 2019).

De acordo com o EMFAR, para a categoria das Praças na Marinha, está previsto a prestação de serviço em RV, RC e no QP. O RC para as Praças da Marinha assenta num contrato inicial de dois anos, seguidos de renovações anuais até atingir um máximo de seis anos de serviço neste regime (Decreto-Lei n.º 90/2015, pp. 3242-3248).

A formação inicial é composta por dois cursos: o Curso de Formação Básica das Praças, que tem uma duração de cerca de seis semanas, após o qual o candidato obtém o posto de Segundo-Grumete (2GR); posteriormente, frequenta o Curso de Promoção a Grumete, por um período de nove meses, focalizado na formação de especialidade, que o promove a Primeiro-Grumete (1GR), iniciando assim a vida ativa nas fileiras (Marinha, 2019).

O desenvolvimento da carreira das Praças no RC possibilita a progressão até quatro postos, 2GR, 1GR, Segundo-Marinheiro (2MAR) e Primeiro-Marinheiro (1MAR). Apenas as Praças que integram o QP têm a possibilidade da promoção aos dois postos seguintes, Cabo (CAB) e Cabo-Mor (CMOR), conforme Figura 4. Um 1GR é promovido a 2MAR após o período de um ano, mantendo-se, no mínimo, três anos nesse posto até ter condições de frequentar o Curso de Promoção a Marinheiro com uma duração de seis semanas, sendo as primeiras quatro semanas de formação militar e as restantes de formação orientada para a liderança. Promovido a 1MAR, deve exercer funções no mínimo cinco anos até obter condições de promoção a CAB<sup>16</sup>. Neste posto, o militar permanecerá no mínimo 15 anos até poder ser promovido por escolha a CMOR, posto em que permanecerá até oito anos no posto

---

<sup>16</sup> Difere num ano o tempo para a promoção a CSEC.



ou até aos 60 anos de idade (Decreto-Lei n.º 90/2015, pp. 3247-3250). Durante este percurso profissional, o militar desempenha funções da sua classe<sup>17</sup>, não sendo normal uma alteração de especialidade, e auferindo um vencimento de acordo com o definido no Decreto-Lei n.º 296/2009 de 14 de outubro, variando de 683,13 € a 1.458,94 €<sup>18</sup>, sem suplementos.

No final do período de contrato, as Praças da Marinha podem usufruir do preconizado no Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro.

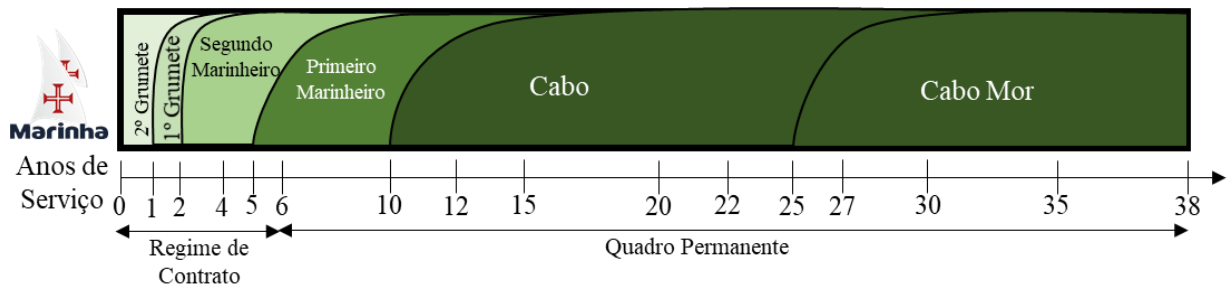


Figura 4 – Progressão nos postos das Praças na Marinha Portuguesa

Fonte: Adaptado a partir do EMFAR (2015).

### 3.2. Modelo de Carreira das Praças em FFAA Congéneres de países OTAN

Neste subcapítulo apresenta-se a análise aos modelos de carreira das Praças nos Exércitos Espanhol, Francês, Belga e do Reino Unido.

#### 3.2.1. Espanha

A Lei 08/06 de 24 abril, de Espanha, visa estabelecer um modelo de profissionalização das FFAA mais estável e atrativo, procurando paralelamente aumentar o prestígio da categoria das Praças e reforçar a sua condição profissional (Dirección de Personal, 2018, p. 3).

Os candidatos ao Exército Espanhol têm que ter entre 18 e 28 anos e possuir o 9.º ano de escolaridade no mínimo, dependendo da especialidade à qual concorrem, podendo ter nacionalidade espanhola ou outra nacionalidade com a qual Espanha partilha laços históricos (Dirección de Personal, 2018, p. 3).

As formas de prestação de serviço são em regime temporário e em regime permanente. O regime temporário é assente na celebração de contratos, existindo um Contrato Inicial<sup>19</sup> (CI) até seis anos e um Contrato de Longa Duração<sup>20</sup> (CLD) que o militar poderá integrar

<sup>17</sup> Equivalente a especialidade no Exército.

<sup>18</sup> Os vencimentos são apresentados em valor bruto.

<sup>19</sup> *Compromiso Inicial*.

<sup>20</sup> *Compromiso de Larga Duración*.



até atingir os 45 anos de idade. Está prevista ainda a possibilidade de obter um vínculo permanente através do ingresso no QP das Praças, apenas para 12,7 % das Praças, permanecendo até aos 58 anos de idade (Dirección de Personal, 2018, p. 5).

Relativamente à formação inicial, é composta por: (i) Períodos de Receção, Orientação e Adaptação à Vida Militar de duas semanas; (ii) Formação Militar Geral de oito semanas; (iii) Formação Específica e de Especialidade Fundamental de oito semanas, maioritariamente em áreas operacionais; totalizando um espaço temporal de 18 semanas (Dirección de Personal, 2018, p. 15). Ao longo da permanência nas fileiras, as Praças podem progredir por quatro postos. O posto durante o CI, é unicamente o de *Soldado*, sendo os postos de *Cabo* e *Cabo Primero*, possíveis de serem atingidos apenas durante o CLD. O posto de *Cabo Mayor* é exclusivo para as Praças que integram o QP, conforme Figura 5 (Dirección de Personal, 2018, pp. 21, 36, 45). Para progredir para *Cabo*, os *Soldados* terão de frequentar aulas preparatórias nas suas unidades, ser avaliados<sup>21</sup> e superarem uma prova<sup>22</sup> de conhecimentos profissionais. Para progredirem a *Cabo Primero*, deverão ter oito anos no posto anterior, superar uma prova<sup>23</sup> de conhecimentos profissionais e socioculturais, e frequentar um curso de atualização, que integra uma parte de ensino à distância e outra presencial de aproximadamente dois meses (Dirección de Personal, 2018, pp. 37,38). Para a promoção a *Cabo Mayor*, deverão ter dez anos no posto anterior, ter avaliações positivas, estarem aptos psicofisicamente, estarem habilitados com formação técnica do Sistema de Educação Espanhol<sup>24</sup> e frequentarem um curso de atualização, parte em ensino à distância e parte presencial (Dirección de Personal, 2018, p. 46).

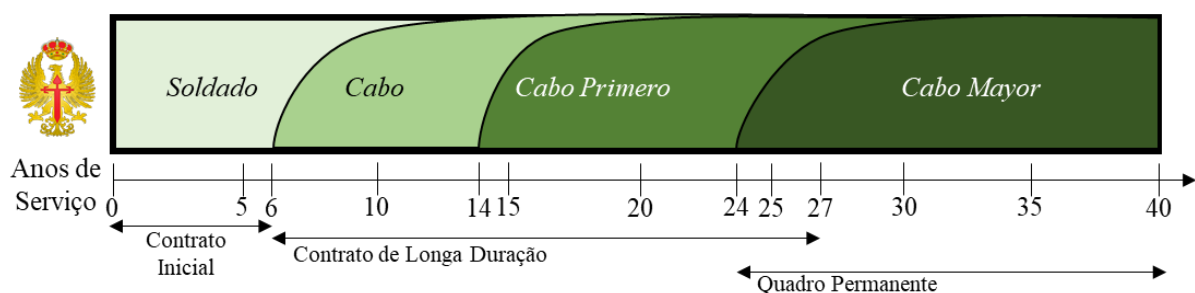


Figura 5 – Progressão nos postos das Praças no Exército Espanhol

Fonte: Adaptado a partir de Dirección de Personal (2018).

<sup>21</sup> Provas Físicas, teste toxicológico, avaliação de mérito e capacidades demonstradas (Dirección de Personal, 2018, p. 37).

<sup>22</sup> 50 Questões de cariz militar.

<sup>23</sup> 50 Questões de cariz militar, geografia, história de Espanha e língua inglesa.

<sup>24</sup> Equivalente ao Nível 4 do QNQ português.



A alteração de especialidade ocorre, por norma, no final do CI, quando o militar passa ao CLD, deixando de desempenhar uma especialidade “operacional” para uma especialidade “técnica”. Durante o CLD, a alteração de especialidade é por concurso mediante vagas em certas unidades, todavia essa troca de especialidade implica um retorno de nove anos de serviço. Está contemplada ainda, até cinco anos antes da saída, uma especialização por “trajetória”, ou seja, mantendo a especialidade original, o militar passa a desempenhar funções na área administrativa ou logística, frequentando algumas formações caso seja necessário (Dirección de Personal, 2018, pp. 17, 39, 43).

No que concerne à remuneração, o salário pode variar entre 1.115,06 € e 1.265,88 €, correspondente a 130 % do salário mínimo espanhol, atualmente de 858,55 €. Para o posto de *Cabo*, a remuneração varia entre ao 1.257,07 € e os 1.444,57 €, enquanto que para o *Cabo Primero*, é de 1.421,98 € a 1.632,74 €, ascendendo de 1.768,85 € até 2.028,95 € para *Cabo Mayor*. A estes valores acrescem suplementos, como o de residência e de exercícios militares (Dirección de Personal, 2018, pp. 25, 41, 48; PORDATA, 2019).

No modelo espanhol existem vários incentivos para a reintegração na vida civil. As empresas que contratem ex-militares acima dos 45 anos têm benefícios fiscais. A partir do quinto ano de serviço, os militares podem concorrer às FSS, nomeadamente *Guardia Civil*<sup>25</sup>, *Policia Nacional*<sup>26</sup>, polícias locais e *Serviço de Vigilancia Aduanera*. Também o acesso à Função Pública é preferencial, nomeadamente ao Ministério da Defesa, Administração Central e Local. No final do CLD, as Praças que tenham servido por 18 anos, podem optar por integrar a Reserva Especial de Disponibilidade (RED), que consiste em manter o vínculo ao Exército pronto para reincorporar em caso de convocação até aos 65 anos de idade. Nesta situação o militar auferirá uma mensalidade de 629,76 €, desde que não trabalhe na Função Pública. Caso o militar não integre a RED, recebe um prémio monetário de perto de 4.000,00 € por cada dez anos de serviço (*Dirección de Asistencia al Personal - Ejército de Tierra* [DIAPER], 2015; DIAPER, 2017, p. 23; Dirección de Personal, 2018, p. 49).

O Exército Espanhol encontra-se atualmente a envolvido num programa de reconhecimento de competências e qualificações, desenvolvendo esforços para garantir a certificação das formações ministradas (DIAPER, 2017, p. 24).

<sup>25</sup> 40 % dos acessos reservados.

<sup>26</sup> 20 % dos acessos reservados.



### 3.2.2. França

As condições de admissão para a categoria das Praças são possuir o 9.º ano de escolaridade mínima e ter nacionalidade francesa<sup>27</sup>. Quanto à idade de admissão, esta varia consoante se é voluntário, entre os 18 e os 26 anos de idade, ou se é contratado, entre os 17,5 e os 30 anos de idade (Armée de Terre, 2019).

As Praças podem prestar serviço em RV por um período de um ano, renovável até quatro anos. No RC, podem ser efetuados contratos iniciais de dois, três, cinco, oito ou dez anos, seguidos de um contrato modular até perfazer os 11 anos de serviço. Após este período, o militar sem o Certificado de Qualificação Técnica Superior (CQTS) pode optar por contratos de quatro anos ou contratos modulares até perfazer 19,5 anos de serviço. Caso o possua, pode optar por contratos de quatro, seis ou oito anos e meio, seguidos por contratos modulares até perfazer 27 anos de serviço. Não existe QP das Praças no Exército Francês.

A formação interna é um pilar importante para a progressão dos militares, com repercussões na continuidade dos contratos seguintes. A formação inicial é composta por uma formação geral de 15 semanas e por uma formação de especialidade de cerca de dois meses (Armée de Terre, 2019), podendo ainda frequentar um curso específico para o desempenho de funções. Após esta formação os militares podem obter, internamente, o Certificado de Qualificação Técnica (CQT) que integra o Certificado Técnico Elementar e o Certificado Militar Elementar, através do reconhecimento de competências até aos cinco anos de serviço. Obtida esta certificação os militares têm a oportunidade de obter o CQTS, através do reconhecimento de competências com duração de quatro anos e até aos 11 anos de serviço (*Directeur des Ressources Humaines de l'Armée de Terre [DRHAT], 2018*).

Os postos a que os militares podem ascender são *Soldat de Première Classe*, *Caporal*, *Caporal-Chef* e *Caporal-Chef Première Classe*, conforme Figura 6. O sistema de promoção das Praças é interno dos Regimentos, sendo por escolha do Comandante da Unidade mediante vagas existentes e com base na avaliação de mérito e orientação efetuada. O *Soldat de Première Classe* para ser promovido a *Caporal* necessita de obter o Certificado Militar Elementar ou o Certificado Técnico Elementar, permanecendo neste posto, em média, três anos. Para ser promovido a *Caporal-Chef*, o militar deve obter o CQT e ter no mínimo quatro anos de serviço, permanecendo, em média seis anos de serviço neste posto. Para a promoção a *Caporal-Chef Première Classe* é necessário obter o CQTS (DRHAT, 2018).

---

<sup>27</sup> O acesso de cidadãos estrangeiros é restrito à Legião Estrangeira Francesa, não sendo abordada nesta investigação.

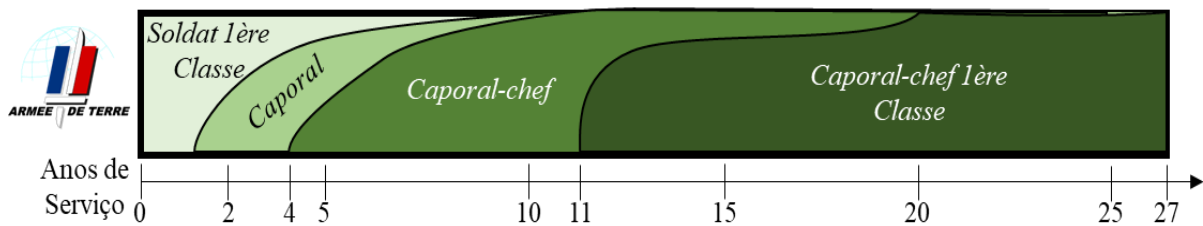


Figura 6 – Progressão nos postos das Praças no Exército Francês

Fonte: Adaptado a partir de DRHAT (2018).

Os militares são avaliados anualmente e simultaneamente é feita uma orientação profissional após o quinto ano de serviço, focada no percurso profissional. Nesta orientação, o militar pode requer a alteração de especialidade, geralmente ao quinto ano de serviço, ou ser-lhe proposta essa alteração de especialidade de acordo com as necessidades da instituição. É nesta orientação que é preparado o processo de reintegração.

A remuneração das Praças está relacionada com os postos, sendo a formação o vetor que permite a progressão e conseqüente aumento do vencimento. O salário dos militares no início de carreira é de 1.315,38 €, acrescido de um prémio pelo contrato inicial de três anos no valor de 1.067,14 €, auferindo ainda um suplemento anual de 381,00 € pelos quinto, sexto, sétimo e oitavo ano de serviço. Note-se que, assim que o militar esteja certificado com o CQT, é promovido a *Caporal*, e transita para o escalão de remuneração III, com salários entre 1.560,45 € e 1.672,91 €. Quando obtém o CQTS, progride a *Caporal-Chef Première Classe*, e passa para o escalão de remuneração IV, com vencimentos entre 1.658,85 € e 2.066,54 €. O vencimento de uma Praça, no início de carreira, corresponde, sem prémios, a 110 % do salário mínimo de França, atualmente de 1.201,00 € (DRHAT, 2018; PORDATA, 2019).

Os militares iniciam o processo de reintegração até dois anos antes da sua saída, sendo o processo planeado nas sessões de orientação, que também pode planear uma possível formação profissional no último ano. A reintegração contempla indemnizações e auxílio para a entrada no mercado de trabalho. As Praças que terminam o serviço aos dez ou 11 anos de serviço recebem uma indemnização no valor de 14 meses de vencimento. As Praças que terminam o serviço aos 15 anos é-lhes atribuído um complemento a auferir na reforma. As Praças que saem aos 17 anos de serviço recebem de imediato uma indemnização mensal parcial, e as que finalizam aos 19 anos e meio, recebem uma indemnização mensal sem cortes. A partir dos 19 anos e meios de serviço, o valor da indemnização reduz



progressivamente. Com o intuito de auxiliar o ex-militar, existem várias delegações pelo país, que apoiam a procura de emprego e formações profissionais, porém, não existem incentivos para o ingresso nas FSS ou Função Pública<sup>28</sup> (DRHAT, 2018; Ministère des Armées, 2017).

### 3.2.3. Bélgica

Os candidatos para a Componente Terrestre das FFAA belgas, têm que ter entre os 18 e os 26 anos de idade, a escolaridade básica<sup>29</sup> e serem cidadãos belgas ou cidadãos da União Europeia, Islândia, Noruega, Liechtenstein e Suíça (La Defense, 2019b; La Defense, 2019d; Ministère de la Defense, 2013).

Em 2014 foi estabelecido o Estatuto de Duração Limitada<sup>30</sup> com contrato inicial de oito anos, podendo ser renovado anualmente até aos 12 anos de serviço, mediante concurso. Após estes anos de serviço as Praças poderão ingressar no QP, desde que não ultrapassem os 34 anos de idade, sendo restrito para especialidades técnicas (D. Humfryes, entrevista por *email*, 15 de março de 2019).

O candidato frequenta uma formação inicial de 11 semanas no âmbito de matérias militares, sendo a sua formação de especialidade entre seis meses e um ano. Inicialmente o militar é mentorado por um período de três meses, passando por um período de avaliação (D. Humfryes, *op. cit.*; La Defense, 2019d).

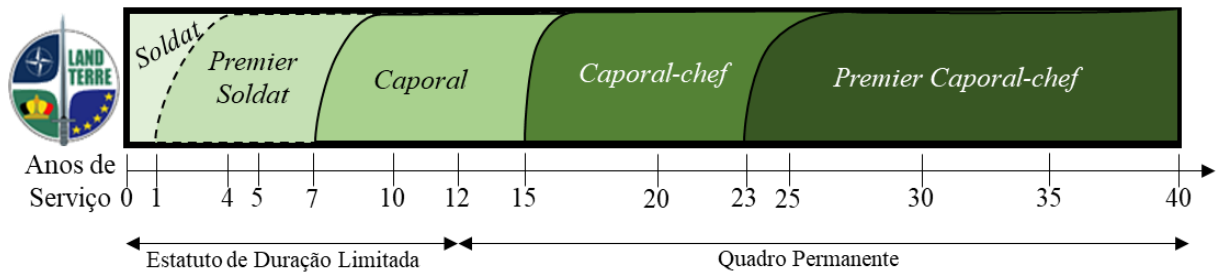
Os candidatos ingressam no posto de *Soldat*, permanecendo por três anos em período experimental (formação inicial, mentoria e avaliação), sendo então promovidos a *Premier Soldat*, mas com antiguidade reportada ao final do primeiro ano de serviço. Passados sete anos de serviço é promovido a *Caporal*, após 15 anos é promovido a *Caporal-Chef* e a *Premier Caporal-Chef*, permanecendo 23 anos ao serviço, conforme Figura 7. A promoção ao posto seguinte é feita por diuturnidade, sendo efetuada uma avaliação de conhecimentos, competência profissional e comportamento social e organizacional (D. Humfryes, *op. cit.*; La Defense, 2019a).

---

<sup>28</sup> Exceto para militares com incapacidade adquirida no serviço.

<sup>29</sup> *Certificat d'études de base*, equivalente à escolaridade básica.

<sup>30</sup> *Statute Limited Duration*.



**Figura 7 – Progressão nos postos das Praças na Componente Terrestre**

Fonte: Adaptado a partir de La Defense (2019a).

Os militares podem alterar para uma nova especialidade após terminar o período de oito anos, frequentando uma formação profissional, até um ano, em entidades fora das FFAA. As formações obtidas durante o período de serviço são certificadas de acordo com a equivalência civil (D. Humfryes, *op. cit.*).

O salário do *Soldat* é 2.019,28 € correspondente a cerca de 129 % do salário mínimo belga, atualmente de 1.562,69 € (PORDATA, 2019). Relativamente à remuneração dos restantes postos, o salário para o *Premier Soldat* é 2.019,28 €, para o *Caporal* é 2.101,19 €, para o *Caporal-Chef* é 2.140,03 € e para o *Premier Caporal-Chef* é 2.248,84 €. Ao salário acrescem suplementos por serviços de 24 horas, participação em exercícios e operações (D. Humfryes, *op. cit.*; La Defense, 2019b).

Relativamente à reintegração, aos militares que deixam as fileiras podem ser providenciadas formações profissionais para obter uma nova profissão, desde que tenham servido pelo menos sete anos. Os militares podem ser transferidos para a Função Pública, de nível federal, ou para forças policiais, após cinco anos de serviço. No final da prestação de serviço auferem um bônus de saída, mas se forem transferidos para funções estatais não têm direito ao mesmo (D. Humfryes, *op. cit.*).

#### 3.2.4. Reino Unido

As condições de admissão para o Exército do Reino Unido são ter entre os 16 e os 36 anos de idade, ter nacionalidade britânica, irlandesa ou de países da Commonwealth e não exige quaisquer qualificações, exceção para especialidades como engenharia, saúde e outras de cariz mais técnico (UK Army, 2019a).

A prestação nas fileiras para a categoria das Praças é feita por contrato de, no mínimo, quatro anos, renováveis até, em média, aos 22 anos de serviço, podendo transitar para a categoria de Sargento. O paradigma da carreira é iniciar pelos postos mais baixos e progredir



com base no mérito, tempo, qualificações e capacidades técnicas e de liderança (UK Army, 2019a).

A formação inicial é composta pelo Treino Fase I, de instrução militar com uma duração entre 14 e 26 semanas, incluindo o Curso de Condução Categoria B, e pelo Treino Fase II, com uma duração variável de 14 semanas a 18 meses, orientada para a especialidade (UK Army, 2019a).

O percurso inicia-se no posto mais baixo, o de *Private*. As promoções para os postos seguintes são efetuadas pela frequência de cursos. Nas especialidades cujo Treino Fase II é mais longo, o militar termina esta fase no posto de *Lance Corporal*, e nas outras especialidades demora cerca de três anos para ascender ao posto seguinte, mediante um curso<sup>31</sup> de seis semanas. Neste posto permanece seis a oito anos, e só então poderá ser promovido a *Corporal*, mediante o seu mérito, qualidades de liderança e frequentando um curso<sup>32</sup> de dez semanas. Neste posto, geralmente, permanece durante 12 anos, conforme Figura 8 (UK Army, 2019b).

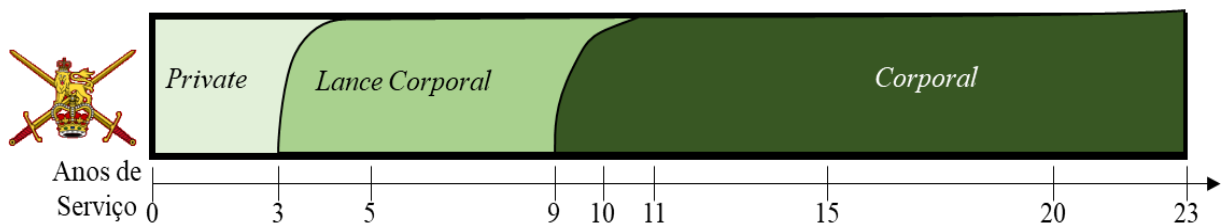


Figura 8 – Progressão nos postos das Praças no Exército do Reino Unido

Fonte: Adaptado a partir de UK Army (2019b).

O militar pode trocar de especialidade, mediante concurso e será avaliado de acordo com a situação da área funcional que o militar integra, assim como da área funcional que o militar quer integrar (D. Morgan, entrevista por *email*, em 20 de fevereiro de 2019).

A remuneração<sup>33</sup> mensal na categoria das Praças do Exército do Reino Unido, para um *Private* é de 1.807,86 €, para um *Lance Corporal* é de 2.495,86 € e para um *Corporal* é de 2.910,75 €. O salário mensal de um *Private* corresponde a 124,3 % do salário mínimo, atualmente de 1.453,28 €. Além do salário, o militar recebe também apoio financeiro para a

<sup>31</sup> Inclui matérias como Liderança, Trabalho de Equipas e Gestão de Stress.

<sup>32</sup> Focado na Liderança e na formação de formadores.

<sup>33</sup> Os trabalhadores do Reino Unido auferem 12 salários anuais; taxa de câmbio de 21Fev19: 1,00 £ para 1,15034 €.



renda da habitação e taxas municipais, assim como a isenção de despesas médicas e de transporte (PORDATA, 2019; UK Army, 2019c).

No final da carreira, o militar recebe um *Early Departure Payment*<sup>34</sup> (EDP) e o *Resettlement Grant*. O EDP é composto por uma indemnização isenta de impostos correspondente a 2,25 vezes a pensão diferida e por uma pensão mensal de 34% da pensão diferida até à idade da reforma, passando, então, a auferir o valor completo. O militar é beneficiado em 0,85% do valor da sua pensão diferida por cada ano de serviço após atingir as condições do EDP. O *Resettlement Grant* é destinado aos militares que serviram mais de 12 anos, mas que não atingem as condições do EDP, tendo como objetivo facilitar a adaptação à vida civil (UK Ministry of Defence, 2015, pp. 22-24).

Tendo em vista a sua reintegração, nos últimos seis meses do contrato final, o militar pode propor-se a frequentar formações profissionais em centros de formação civis. Grande parte das formações providenciadas pela instituição são certificadas de acordo com as normas civis inglesas e as normas comunitárias. Após a sua saída das fileiras, é-lhes providenciado apoio financeiro para a frequência de cursos para início de uma nova carreira, sendo este valor de acordo com o tempo de serviço. Além destes apoios, os militares antes de saírem frequentam um curso interno que visa facilitar a reintegração (Ministry of Defence, 2014).

### 3.3. Síntese conclusiva

Relativamente ao recrutamento, a Marinha Portuguesa apresenta um leque de idades de admissão mais reduzido, conforme Figura 9. Em geral, exige-se o 9.º ano de escolaridade para o ingresso, e em três dos cinco casos analisados admitem estrangeiros nas fileiras.

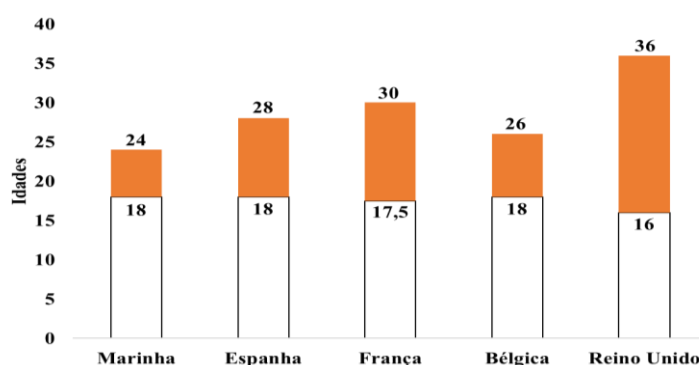


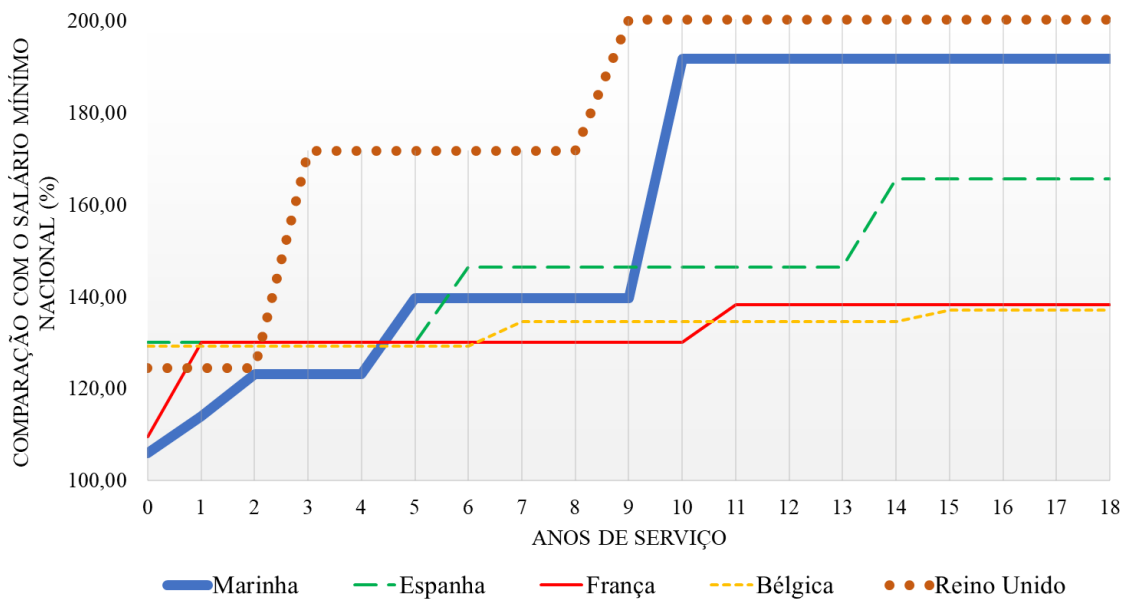
Figura 9 – Idades de Admissão nos Modelos analisados

Fonte: Adaptado a partir de Dirección de Personal (2018); DRHAT (2018); EMA (2019); La Defense (2019a); UK Army (2019b).

<sup>34</sup> Deixar as fileiras antes dos 60 anos de idade, ter feito 40 anos de idade e ter servido 20 anos.



No âmbito da progressão, os modelos espanhol e belga apresentam um ciclo de vínculo temporário antes de passar para outra situação, enquanto no modelo francês, aos 11 anos de serviço é o ponto a partir do qual se efetuam novos tipo de contratos. Conforme Figura 10, o modelo da Marinha Portuguesa permite uma ascensão mais rápida aos postos seguintes, contudo, em geral, a progressão aos postos cimeiros ocorre entre sete e 12 anos de serviço. Em geral a avaliação e a formação para o posto está presente nos modelos, constituindo a formação profissional uma preocupação premente, sendo esta, no modelo francês, o vetor para a progressão. Também sobre esta matéria, os modelos permitem uma alteração de especialidade nas Praças, salientando-se, ainda, que o modelo espanhol apresenta uma reclassificação por formação. Considerando a remuneração um fator importante, é notório que o modelo português se encontra abaixo do patamar face aos outros salários, que são ainda valorizados por vários suplementos.



**Figura 10 – Comparação Vencimentos e Salário Mínimo Nacional**

Fonte: Adaptado a partir de Decreto-Lei n.º 296/2009; Dirección de Personal (2018); DRHAT (2018); La Defense (2019b); UK Army (2019c).

Sobre a reintegração, de um modo geral, os incentivos dos modelos analisados estão alinhados com os contemplados no modelo português. Contudo, os modelos espanhol e francês apresentam medidas e protocolos para facilitar a empregabilidade dos ex-militares em empresas locais.

Face ao exposto neste capítulo, considera-se respondida a QD2 e atingido o OE2.



#### **4. Contributos para o Modelo de Carreira das Praças no Exército**

Neste capítulo identificam-se quais os pontos positivos e boas práticas presentes nos modelos analisados, sintetizados no Apêndice D, com vista à identificação de contributos, para, numa ótica de *benchmarking*, elaborar um modelo de carreira para a categoria das Praças no Exército.

##### **4.1. Recrutamento**

Da análise efetuada, no âmbito da obtenção, é consensual que os candidatos tenham cerca de 18 anos de idade para ingressar na categoria das Praças, porém, a idade limite de acesso dos modelos analisados é sempre superior ao caso português. Uma possível alteração para o limite de idade superior não traria vantagens, pois a média de ingresso é entre 20 e 21 anos de idade e iria promover uma saída para o mercado de trabalho mais tardia, sendo esta também a perceção de Coelho (entrevista por *email*, 18 de março de 2019) e Fonseca e Sousa (entrevista presencial, 05 de abril de 2019).

Relativamente à escolaridade, na maioria dos modelos analisados, o 9.º ano de escolaridade é o mais consensual, mas os modelos belga e inglês exigem menor escolaridade para algumas especialidades. Tendo presente que 2,5 %, dos jovens, que se apresentam no Dia de Defesa Nacional têm uma escolaridade abaixo do 9º ano, permitir o acesso a estes jovens aumentaria os potenciais candidatos, devendo, contudo, existir uma preocupação em providenciar formação profissional aos mesmos, e criar as condições para facilitar a obtenção do 12.º ano de escolaridade até ao quinto contrato (seis anos de serviço), através de programas *e-learning* ou iniciativas do IEFP e/ou CIOFE, visando o Nível 3 do QNQ.

Outros modelos permitem o ingresso a cidadãos estrangeiros. Para o caso nacional, além da exigência de uma alteração constitucional, especialistas acreditam que uma abertura a outras nacionalidades não traria vantagens (Coelho, *op. cit.*; Fonseca e Sousa, *op. cit.*).

##### **4.2. Retenção**

Esta dimensão é composta pela variável Progressão, que integra indicadores relativos ao percurso profissional do militar, e a variável Recompensa, com o indicador Remuneração que inclui o vencimento e outros benefícios.

###### **4.2.1. Progressão**

Relativamente à forma de prestação, no modelo espanhol o percurso profissional das Praças está dividido em três períodos distintos em que o último período está acessível apenas a um reduzido número de Praças. Nos modelos francês e belga existe um *milestone* aos 11 e 12 anos de serviço que favorece a saídas das fileiras. Sugere-se, então, que no percurso de



18 anos, se mantenha o período do RC inicial de seis anos, conforme Figura 11, nos moldes em vigor, permitindo ao militar uma melhor interiorização da cultura organizacional e uma avaliação do potencial do militar e que após esse período, o militar possa optar pelo RCE. Este regime recomenda-se que seja por dois ciclos de seis anos, criando um *milestone* intermédio, que permitirá, por exemplo, distinguir especialidades cuja necessidade ou criticidade não devam atingir o tempo máximo de serviço.

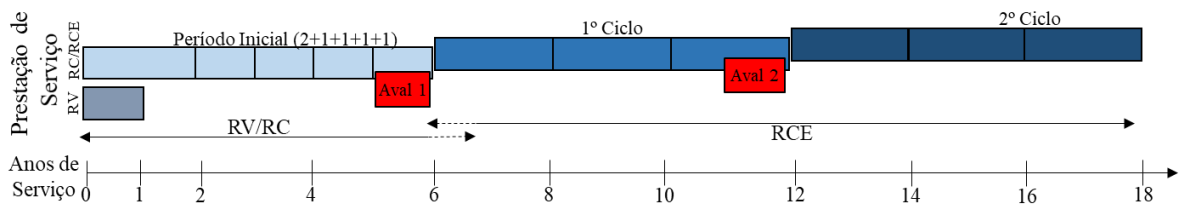


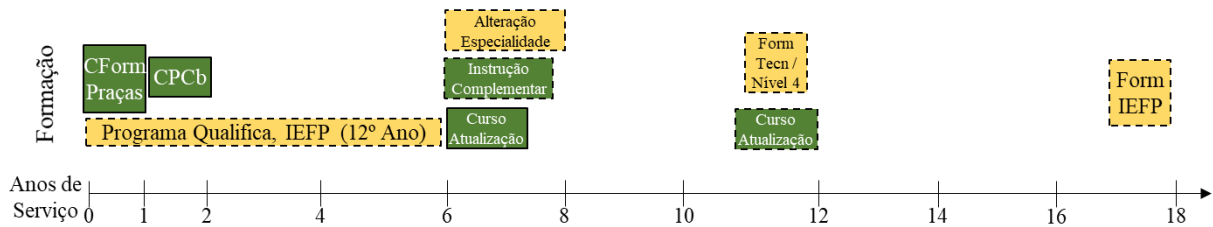
Figura 11 – Prestação de Serviço

Para ingressar no primeiro ciclo do RCE, o militar deverá ser escrutinado por um processo de avaliação abrangente no âmbito do mérito (que abranja todos os anos de serviço anteriores), da aptidão física e ainda no âmbito psicotécnico<sup>35</sup> vocacionada para a orientação profissional, tendo em conta as especialidades abrangidas pelo RCE, o que poderá implicar uma alteração de especialidade ou mesmo nova formação profissional. No final do primeiro ciclo do RCE, o militar e respetivo percurso profissional, deve ser avaliado para ser ponderado o ingresso no segundo ciclo do RCE, ou aconselhado quanto à saída das fileiras, ou ainda, em caso de necessidade da instituição, uma “reclassificação por formação”, à semelhança do modelo espanhol, em que o militar, mantendo a especialidade inicial, frequenta formação certificada necessária para o desempenho de funções noutras áreas. O percurso no RCE deve ser valorizado pela formação profissional, competências e qualificações adquiridas e pelo desempenho de funções técnicas especializadas. No primeiro ciclo do RCE, a formação deve ter um papel importante, pois deve ser nesse ciclo que o militar deve reunir todas as condições para que lhe seja reconhecido um título profissional de, no mínimo, Nível 4 do QNQ, frequentando, caso seja necessário, nova formação profissional em áreas técnicas, administrativas ou logísticas. Importa referir que, para a progressão a CSEC o militar já deve possuir o Nível 4 do QNQ.

<sup>35</sup> Orientação para a escolha de nova especialidade/desempenho de funções.



Também poderá ocorrer, no caso de especialidades operacionais, que o militar, à semelhança do modelo francês, possa frequentar uma formação profissional no último ano de serviço, conforme Figura 12.



**Notas:**

Aval 1: Avaliação de Mérito, Psicológica, Física, Médica e de Orientação Profissional para o ingresso nos ciclos de RCE.

Aval 2: Avaliação de Mérito, Psicológica, Física e Médica para o ingresso no 2º ciclo de RCE.

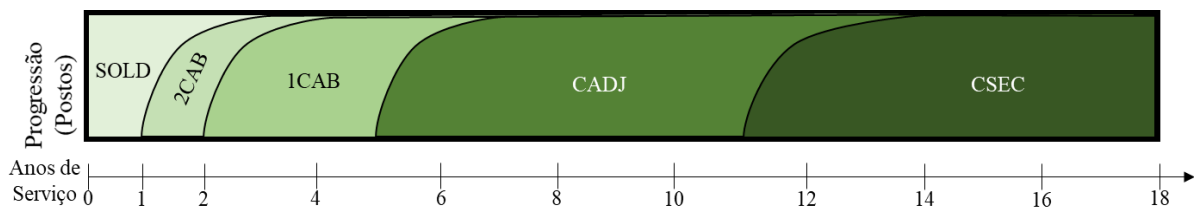
CForm: Curso de Formação das Praças.

Form Tecn: Formação que permita o desempenho de funções mais técnicas e específicas (da sua área funcional ou outra).

Form IEFP: Eventual necessidade de Formação Profissional para o mercado de trabalho.

**Figura 12 – Formação**

A carreira militar, caracterizada pela progressão vertical definida pela legislação em vigor, iniciar-se-ia pelo posto de SOLD, conforme Figura 13, podendo ocupar o posto seguinte, 2CAB, após ter completado, no mínimo, um ano de serviço em RC e reunir as condições definidas nos Regulamentos, tendo em conta a formação profissional e em Liderança. Passado um ano seria promovido a 1CAB, o que após, no mínimo três anos, o militar, à semelhança do modelo da Marinha, deveria ser avaliado e frequentar nova formação de atualização para integrar o novo posto, CADJ, permanecendo por um período mínimo de seis anos, após o qual poderá ser promovido, por antiguidade, a CSEC, mediante frequência de curso de atualização e as vagas autorizadas.



**Figura 13 – Progressão**

#### 4.2.2. Recompensa

O salário das Praças, sem incluir os suplementos, é díspar nos vários modelos analisados, estando notoriamente em patamares diferentes. Analisando os vencimentos pelos postos equivalentes, conforme Apêndice B, e anos de serviço, podemos concluir que, em



geral, as Praças ao fim de 12 anos de serviço atingem o posto máximo, aumentando a remuneração em valores acima dos 200,00 €, conforme Figura 14.

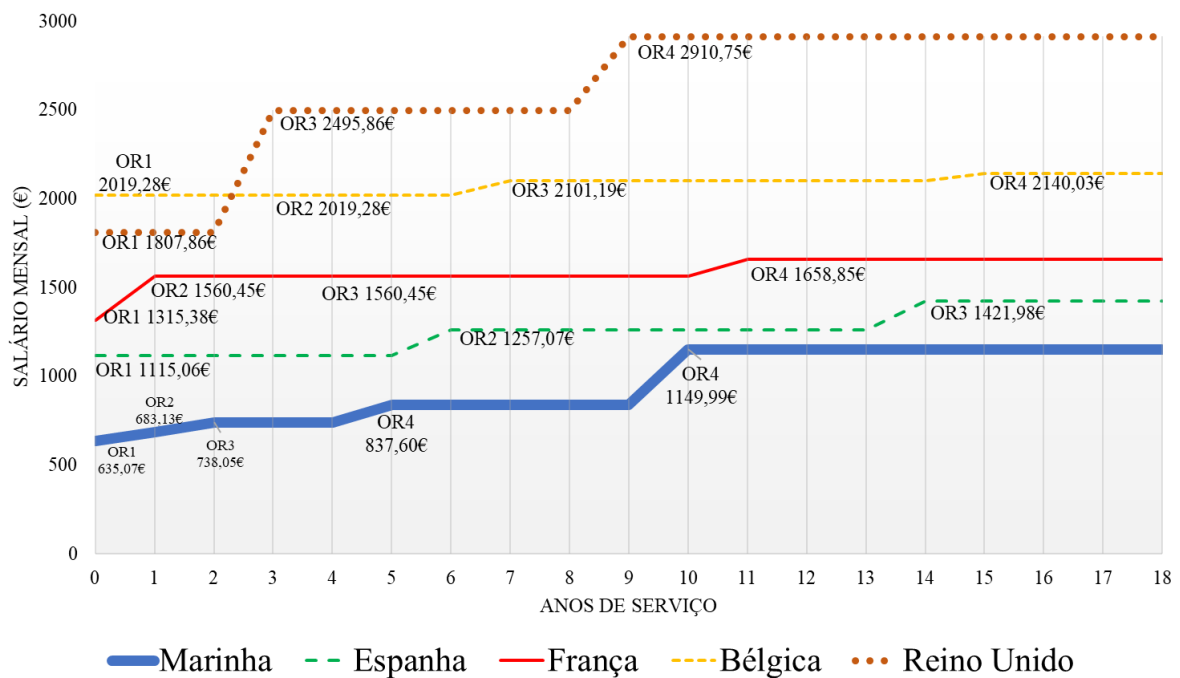


Figura 14 – Vencimentos brutos por anos de serviço e postos

Fonte: Adaptado a partir de Decreto-Lei n.º 296/2009; Dirección de Personal (2018); DRHAT (2018); La Defense (2019b); UK Army (2019c).

O modelo francês prima pela progressão nos postos com base na formação interna adquirida, ou seja, a aquisição de conhecimentos e competências é premiada. Tendo em conta que a escolaridade necessária para integrar o Exército é o 9.º ano (Nível 3), as Praças que possuem ou adquiram mais educação, poderiam beneficiar de um prémio único, após o primeiro contrato, mediante o nível de escolaridade/QNQ.

O modelo francês recompensa as Praças pela permanência nas fileiras, através de um sistema de prémios por anos de contratos. Sugere-se que esse racional seja aplicado no Exército, conforme Figura 15, premiando quem atingisse os dez anos de serviço (final da segunda renovação de contrato do RCE).

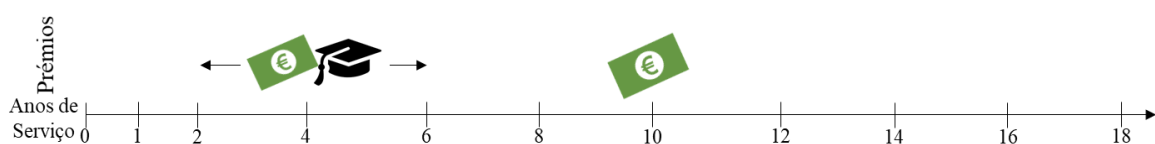


Figura 15 – Prémios



Nos modelos espanhol e belga são pagos suplementos de participação em exercícios militares e de serviços de 24 horas, prática essa que valoriza o vencimento das Praças, pelo que, se recomenda que essa medida fosse adotada, para melhorar a atratividade da prestação de serviço.

No âmbito dos benefícios, o modelo inglês garante benefícios nas taxas municipais, sugerindo-se a adoção desta prática ao modelo português, providenciando benefícios em sede de Imposto Municipal sobre Imóveis, por exemplo, durante a prestação de serviço militar. O modelo inglês prevê ainda a isenção de pagamento na utilização de transportes públicos, pelo que, tendo em conta que uma parte das Praças estão deslocadas nos primeiros anos de serviço, sugere-se isenção de pagamento de transportes públicos e/ou o estabelecimento de protocolos com empresas de transportes de passageiros, suprimindo-se o “peso” das despesas com transportes.

### 4.3. Reintegração

No âmbito da reintegração, o recente Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro, veio alargar as opções de apoio oferecidas, integrando um conjunto de medidas que permite aos militares que saem das fileiras terem acesso preferencial à formação profissional, às FSS e organismos públicos, assim como a vários apoios para a criação da própria empresa.

No modelo francês, evidenciaram-se iniciativas como protocolos com empresas de vários pontos do país para contratar ex-militares mediante a formação e percurso profissional. A reintegração para o mercado de trabalho, além de todos os incentivos e apoios no âmbito do CIOFE e IEFP, poderia ser acompanhada por benefícios fiscais para empresas que contratem os ex-militares que cumpriram 12 ou mais anos de serviço, à semelhança do modelo francês.

Como medida para evitar o envelhecimento das Praças, à semelhança do modelo francês, poderão ser estabelecidos apoios diferenciados de acordo com o tempo que cada militar prestou serviço para fomentar a saída no final do primeiro ciclo do RCE, tais como benefícios em sede de Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares, conforme Figura 16.

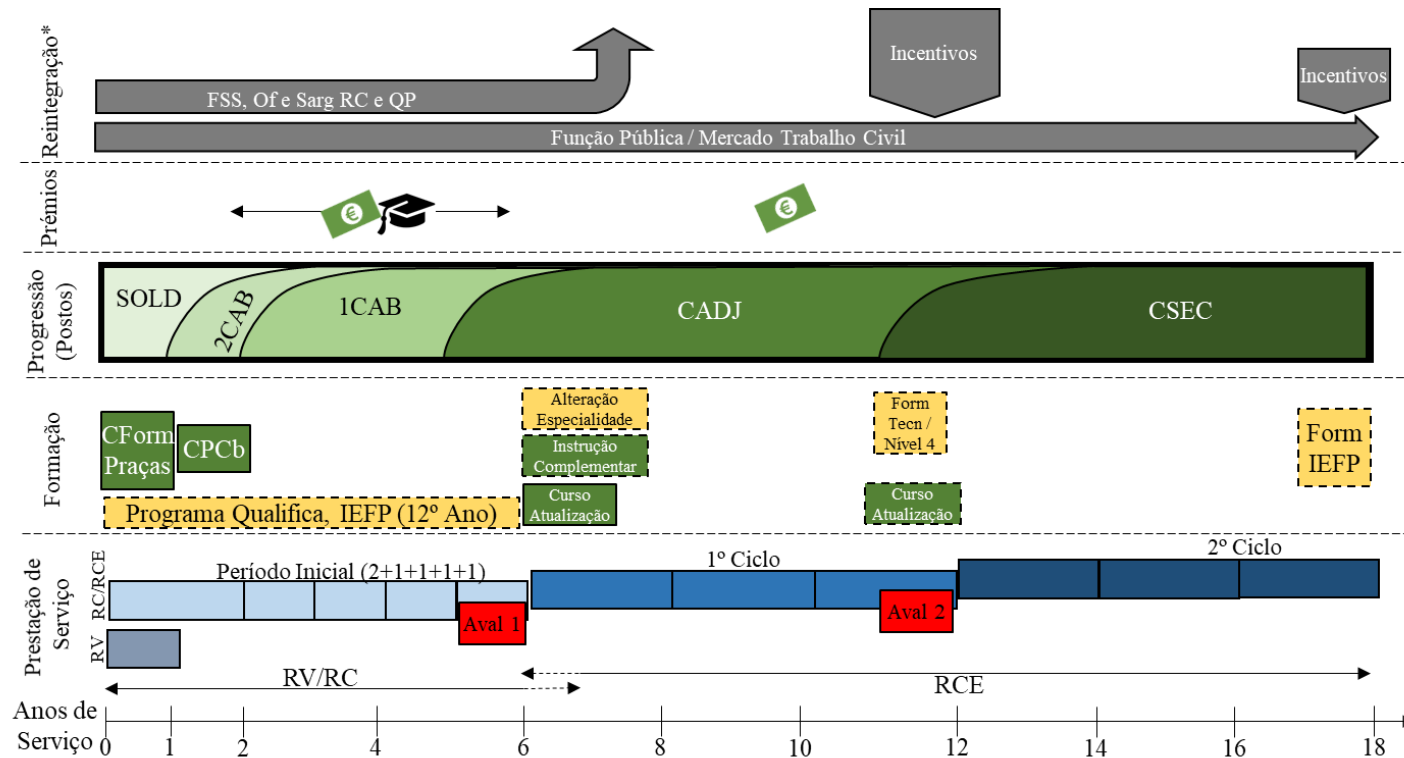


Figura 16 – Reintegração



#### 4.4. Síntese conclusiva

Um modelo adaptável ao Exército (Figura 17) deve reunir os contributos suprarreferidos.



#### Notas:

\* A idade para concorrer às FSS pode ocorrer desde os 18 anos até aos 28 anos de idade (Regime de Incentivos)

Aval 1: Avaliação de Mérito, Psicológica, Física, Médica e de Orientação Profissional para o ingresso nos ciclos de RCE

Aval 2: Avaliação de Mérito, Psicológica, Física e Médica para o ingresso no 2º ciclo de RCE.

CForm: Curso de Formação das Praças.

Form Tecn: Formação que permita o desempenho de funções mais técnicas e específica (da sua área funcional ou outra).

Form IEFP: Eventual Necessidade de Formação Profissional para o mercado de trabalho.

Figura 17 – Modelo de carreira para a categoria das Praças do Exército



## Conclusões

Os jovens de hoje têm um conceito de carreira mais complexo e exigente que o simples percurso por postos preconizado no EMFAR, valorizando a sua formação e desenvolvimento profissional em funções que primem pelo desafio e flexibilidade. Essa diferença de conceitos repercute-se nas fileiras do Exército Português, criando desafios diários por falta de recursos humanos na categoria das Praças. O Exército concorre diretamente com o mercado de trabalho, que apresenta propostas com melhores condições e carreiras aliciantes, tornando-se assim imperativo que a carreira, seja atrativa e consiga competir com o mercado de trabalho.

O efetivo das Praças no Exército está a diminuir desde 2014, acentuando-se desde 2017, altura em que se registou um aumento das rescisões e não renovações de contrato. Atualmente, a oferta do Exército é uma opção temporária que atinge no máximo sete anos de serviço, com um percurso de quatro postos, cuja diferença salarial entre os mesmos é de cerca de 240,00 € mensais. Agrava esta situação o facto da formação ministrada no seio da instituição não ser totalmente certificada de acordo com o QNQ, e poucas especialidades proporcionarem uma carteira profissional, o que poderia ser o ponto de partida para uma carreira futura.

A investigação propôs-se apresentar um modelo de carreira para a categoria das Praças que contribuísse para a atratividade do Exército e conseqüentemente para o aumento dos efetivos nessa categoria. Com base no enquadramento teórico estruturante para esta temática, como os conceitos de carreira, recrutamento, retenção, reintegração, *benchmarking* e atratividade, foi elaborado um modelo de análise que integra as dimensões do recrutamento, da retenção e da reintegração, para servir de farol para a pesquisa e análise dos modelos visados.

Consciente que o corolário da investigação são as conclusões, importa antes de mais visitar as linhas do pensamento metodológico, e de seguida exporem-se os contributos resultantes do estudo, focando as recomendações e propostas.

A investigação teve como OG propor um modelo de carreira para a categoria das Praças aplicável ao Exército visando, através da análise dos modelos da Marinha Portuguesa e de países OTAN, numa ótica de *benchmarking*, reunir contributos para a implementação de uma carreira que se caracteriza pelo vínculo temporário de longa duração, materializado pela recente alteração do RCE.



Ao longo da investigação procurou-se responder à QC: Qual o modelo de carreira para a categoria das Praças que permita guarnecer as fileiras do Exército de acordo com as necessidades? Para cumprir esse desiderato foram identificadas duas QD, às quais se procurou responder ao longo de cada um dos capítulos que estruturam esta investigação, por recurso ao método de raciocínio indutivo, seguindo uma estratégia de pesquisa qualitativa, tendo-se adotado o desenho de pesquisa comparativo.

A recolha de dados focou-se na análise documental, tendo sido feita a interpretação dos dados obtidos para enquadrar concetualmente os modelos de carreira escolhidos. Efetuada a análise comparativa entre os modelos, foram identificados os pontos positivos e boas práticas por indicadores, visando contributos aplicáveis ao Exército Português, que foram validados através de entrevistas semiestruturadas. Posto isto, procedeu-se à constituição de um modelo de carreira para a categoria das Praças.

No primeiro capítulo, foram desenvolvidos o corpo concetual, a revisão da literatura e a metodologia orientadora utilizada.

Ao longo do segundo capítulo, analisou-se a situação atual dos efetivos do Exército, sendo explanado o percurso atual das Praças no Exército, focado nas três dimensões, e que está definido, maioritariamente, no EMFAR e no Regime de Incentivos.

O terceiro capítulo focalizou-se na análise dos modelos de carreira da categoria das Praças da Marinha Portuguesa e dos Exércitos Espanhol, Francês, Belga e do Reino Unido. Nos modelos analisados, foi evidenciada uma maior abertura nas condições de admissão, nomeadamente no intervalo de idades para o acesso, visando abranger um maior número de candidatos. O tempo de serviço dos modelos é superior ao preconizados no Exército Português, podendo obter um vínculo temporário, em média 12 anos. A grande preocupação, evidente em todos os modelos, centra-se na certificação da formação e das qualificações dos militares, que pretende ser o vetor de progressão na carreira ou a base para a preparação no desempenho de funções, tendo em vista a reintegração no mercado de trabalho. Decisivamente essa formação contribui para o desenvolvimento profissional como forma de dignificar e valorizar a categoria das Praças, permitindo uma maior autonomia e responsabilização. A par da formação, e com o foco no desempenho de funções na instituição e na futura reintegração, é permitida a alteração da especialidade, que promove uma escolha consciente por parte do militar tendo em vista uma futura profissão.

No que concerne à progressão nos modelos estrangeiros analisados, verificou-se que é mais lenta que no caso português, pois só atingem o posto superior, em média, aos 12 anos



de serviço. Foi também verificado que as condições para a promoção a CSEC não estão refletidas no EMFAR e que existe diferença nos tempos mínimos para a promoção no posto equivalente ao de CAB da Marinha, recomendando-se que seja feita uma harmonização da legislação.

As remunerações patentes nos modelos primam inicialmente por um vencimento superior ao salário mínimo, e com um aumento significativo ao longo da carreira, sendo complementado por alguns suplementos e benefícios, que se traduzem numa valorização real do rendimento mensal. Alguns desses suplementos visam compensar os períodos de serviços e exercícios além do horário normal de serviço.

Relativamente à reintegração, ficou evidenciada a preocupação com o futuro dos ex-militares através da formação profissional, como ferramenta para uma mais fácil empregabilidade. Nalguns modelos essa preocupação é maior, provendo aos militares uma rede de delegações distribuídas a nível nacional que estabelece protocolos específicos na região face ao mercado existente. Desta forma, o apoio real ao ex-militar tem um acompanhamento mais próximo e contínuo. De uma forma generalizada, os incentivos de reintegração garantem um acesso preferencial para a Função Pública, e para as Forças e Serviços de Segurança. O Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro, trouxe melhorias aos incentivos já existentes, considerando assim que o modelo português está nivelado com os modelos analisados.

O quarto capítulo centrou-se na análise dos dados recolhidos dos vários modelos e consequente interpretação. Analisados os dados, identificaram-se os pontos positivos e boas práticas, percebendo que há espaço para melhorar o percurso profissional das Praças. Esta melhoria garantiria uma maior atratividade que contribuiria para o aumento de efetivos no Exército.

No âmbito da dimensão recrutamento, apercebemo-nos que alguns modelos por não terem exigências quanto à escolaridade, permite aumentar o número de potenciais candidatos para integrar as fileiras, pelo que se sugere a admissão a candidatos sem o 9.º ano. Ressalva-se que o fomento para continuar a formação académica deve ser uma preocupação, quer da instituição, quer dos indivíduos que não possuem a escolaridade mínima ou desejável.

No âmbito da dimensão retenção, no que concerne à prestação de serviço, essa propõe-se que seja por ciclos, sendo o primeiro nos moldes atuais do RC e seguido de dois ciclos de seis anos em RCE. Estes ciclos permitiriam uma melhor adaptação e conhecimento da instituição, possibilitando tomar uma decisão consciente de continuar a profissão militar,



fomentando, desta forma, a sua responsabilidade e comprometimento. A formação profissional e qualificações certificadas são um pilar para a retenção que em muito irá contribuir para o sucesso da reintegração. Portanto, recomenda-se que seja ministrada formação profissional e qualificações certificadas que lhe permitam o melhor desempenho das suas funções e uma futura profissão no mercado de trabalho. No caso dessas qualificações serem estritamente militares, propõe-se uma formação profissional no último ano de serviço visando a sua reintegração. A formação militar também deve acompanhar o percurso das Praças. Assim, e tendo em conta que idealmente o CPCb é frequentado no início da carreira, sugere-se ministrar formação de atualização para o desempenho de funções de CADJ (mais de cinco anos de serviço) e para as funções de CSEC (mais de 11 anos de serviço). A remuneração é motivo de algum desagrado, logo qualquer compensação poderá incentivar, quer a formação, quer a prestação de serviço em unidades operacionais. Logo, à semelhança de outros países, recomenda-se a existência de suplementos que abonem os períodos de 24 horas e os períodos de exercícios militares, constituindo um incentivo à prestação de serviço. A par destes suplementos, propõem-se outras medidas para valorizar o salário, como prémios de permanência nas fileiras, benefícios nas taxas municipais e até melhores benefícios nos transportes públicos.

No âmbito da dimensão reintegração, as medidas constantes no diploma português encontram-se alinhadas com o que é efetuado nos países da Aliança analisados, todavia, existe espaço de melhoria. Uma medida poderá ser a abertura de delegações do CIOFE nos locais de residência da maioria dos ex-militares para permitir um melhor e mais próximo acompanhamento da reintegração e estabelecer protocolos locais vocacionados para as características do mercado de trabalho regional. Sugere-se ainda a bonificação fiscal para empresas que empreguem ex-militares que tenham cumprido mais de 12 anos de serviço.

A presente investigação contribuiu para um acréscimo no conhecimento sobre a temática, pela abordagem sistémica ao modelo de carreira, tendo como ponto de partida os elementos integrantes de uma carreira, assente nas três dimensões estudadas. Concomitantemente, permitiu identificar os princípios pelos quais outros modelos se regem e se adequam às suas realidades socioculturais.

A investigação desenvolveu-se segundo uma perspetiva interna e por recurso à comparação com outros modelos de países da OTAN, pelo que se constitui como uma limitação à própria investigação o facto de não ter sido tida em conta a perceção dos candidatos, ou seja, uma perspetiva externa. Face ao que precede, propõe-se o estudo, para



futuras investigações, da perceção dos jovens, entre os 16 e os 24 anos de idade, sobre a profissão militar para uma carreira.



## Referências Bibliográficas

- Associação Empresarial do Baixo Ave. (2018). *AEBA - Empresas - Certificação Profissional* [Página online]. Retirado de <http://www.aeba.pt/faq/faq.php?id=65#160>
- Armée de Terre. (2019). *Nos parcours* [Página online]. Retirado de <https://www.sengager.fr/decouvrez-larmee-de-terre/nos-parcours>
- Bastos, B. (2008). *A Obtenção de Recursos Humanos para os Quadros Permanentes das Forças Armadas: Que formas de Recrutamento a privilegiar face à atual conjuntura*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Boxwell Jr., R. J. (1994). *Vantagem Competitiva Através do Benchmarking* (1.<sup>a</sup> ed.). São Paulo - Brasil: Milton Mira de Assumpção Filho.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4.<sup>a</sup> ed.). Oxford: Osford University Press.
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2003). *Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Carreiras, H. (2009). *Inquérito à população portuguesa sobre Defesa e Forças Armadas*. Lisboa: CIES/ISCTE.
- Carreiras, H., & Agapito, C. (2010). Ser militar em Portugal: vocação ou emprego? Em: Borges, V., *Da vocação à profissão: ensaios sobre as actividades profissionais* (pp. 301-333). Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano nas Organizações* (8.<sup>a</sup> ed.). São Paulo, Brasil: Atlas S.A.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (3<sup>rd</sup> ed.). Los Angeles, CA: Sage.
- Decreto-Lei n.º 241/2015, de 15 de outubro (2016). *Fixa os efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2016*. Diário da República, 1.<sup>a</sup> Série, 202, 8978-8981. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 296/2009, de 14 de outubro (2009). *Regime remuneratório aplicável aos militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.<sup>a</sup> Série, 199, 7655-7661. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 31/2015, de 04 de março (2015). *Fixa os efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2015*. Diário da República, 1.<sup>a</sup> Série, 44, 1304-1308. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.



- Decreto-Lei n.º 7/2018, de 9 de fevereiro (2018). *Efetivos das Forças Armadas para o ano de 2018*. Diário da República, 1.ª Série, 29, 898-901. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 75/2018, de 11 de outubro (2018). *Regime de Contrato Especial para prestação de Serviço Militar (Procede à segunda alteração do Decreto-Lei n.º 130/2010, de 14 de dezembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 147/2015 de 3 de agosto)*. Diário da República, 1.ª Série, 196, 4930-4936. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro (2018). *Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos diferentes Regimes de Contrato e no Regime de Voluntariado*. Diário da República, 1.ª Série, 196, 4936-4945. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 84/2016, de 21 de dezembro (2017). *Fixa os efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2017*. Diário da República, 1.ª Série, 243, 4771-4773. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio (2015). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 104, 3198-3253. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Despacho n.º 9719/2018, de 17 de outubro (2018). *Admissões de Militares 2018*. Diário da República, 2.ª Série, 200, 27876-27877. Lisboa: Ministério de Defesa Nacional.
- Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional. (2016). *Os Jovens e as Forças Armadas. Estudo desenvolvido no âmbito do Dia da Defesa Nacional - 2016*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional. (2017). *Estudo de caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três ramos das Forças Armadas*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Dirección de Asistencia al Personal. (2015). *Preparación para el ingreso en los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado* [Página online]. Retirado de <http://www.diaper.ejercito.mde.es/promocion/prepingresocuerpos/>
- Dirección de Asistencia al Personal. (2017). *Guía de ayuda para el personal militar temporal que se desvincula del Ejército de Tierra*. Madrid: Mando de Personal del Ejército de Tierra.



- Dirección de Personal. (2018). *El Militar de Tropa em el Ejército de Tierra*. Madrid: Mando de Personal del Ejército de Tierra.
- Directeur des Ressources Humaines de l'Armée de Terre. (2018). La gestion 2018 des engagés volontaires de l'armée de Terre en 11 points [PDF]. Paris: DRHAT.
- Estado-Maior da Armada. (2019). *Recrutamento* [Página online]. Retirado de <https://recrutamento.marinha.pt/pt/areas/Paginas/pracas-manobras.aspx>
- Estado-Maior do Exército. (2019). *Candidatura Online* [Página online]. Retirado de <https://www.exercito.pt/pt/recrutamento/candidatura-online>
- Ferreira, J. (2005). Ainda a Condição Militar. *Jornal de Defesa* [PDF]. Retirado de [http://database.jornaldefesa.pt/politicas\\_de\\_defesa/portugal/Ainda%20a%20Condi%C3%A7%C3%A3o%20Militar.pdf](http://database.jornaldefesa.pt/politicas_de_defesa/portugal/Ainda%20a%20Condi%C3%A7%C3%A3o%20Militar.pdf)
- Guerra, I. (2014). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso* (5.<sup>a</sup> ed.). Cascais: Principia.
- Half, R. (2015, 12 de fevereiro). *Get Ready for Generation* [PDF]. Retirado de [https://www.roberthalf.com/sites/default/files/Media\\_Root/images/rh-pdfs/rh\\_0715\\_wp\\_genz\\_nam\\_eng\\_sec.pdf](https://www.roberthalf.com/sites/default/files/Media_Root/images/rh-pdfs/rh_0715_wp_genz_nam_eng_sec.pdf)
- Kenoby. (2017). *Como melhorar a taxa de atratividade na minha empresa?* [Página online]. Retirado de <http://www.kenoby.com/blog/como-melhorar-a-taxa-de-atratividade-na-minha-empresa/>
- La Defense. (2019a). *Brochures - La Composante Terre* [PDF]. Retirado de <https://www.mil.be/fr/page/brochures>
- La Defense. (2019b). *Brochures - Plus qu'un job, une mission. Aperçu des carrières* [PDF]. Retirado de <https://www.mil.be/fr/page/brochures>
- La Defense. (2019c). *Brochures - Centre d'instruction de Base et d'écolage* [PDF]. Retirado de <https://www.mil.be/fr/page/brochures>
- La Defense. (2019d). *Offres d'emploi* [PDF]. Retirado de <https://www.mil.be/fr/jobs/soldat-manoeuvre>
- Lei n.º 174/1999, de 21 de setembro (1999). *Lei do Serviço Militar*. Diário da República, 1.<sup>a</sup> Série, 221, 6541-6550. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei Orgânica n.º 1/2008, de 6 de maio (2008). *Primeira alteração à Lei do Serviço Militar, aprovada pela Lei n.º 174/99, de 21 de setembro*. Diário da República, 1.<sup>a</sup> Série, 87, 2482. Lisboa: Assembleia da República.



- Lei Orgânica n.º6/2014, de 01 de setembro (2014). *Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 167. Lisboa: Assembleia da República.
- Marinha. (2019). *Recrutamento - Formação* [Página online]. Retirado de <https://recrutamento.marinha.pt/pt/carreira/formacao/Paginas/default.aspx>
- Mateus, C. (2017). Estes são os centennials e estão a chegar ao mercado de Trabalho. *expresso* [Página online]. Retirado de <http://expresso.sapo.pt/economia/2017-09-02-Estes-sao-os-centennials-eestao-a-chegar-ao-mercado-de-trabalho>
- Ministère de la Defense. (2013). *Loi instituant la carrière militaire à durée limitée*. Bruxelas: Le Moniteur Belge.
- Ministère des Armées. (2017). *Notre documentation* [PDF]. Retirado de [https://www.defense-mobilite.fr/sites/default/files/guide\\_des\\_militaires.pdf](https://www.defense-mobilite.fr/sites/default/files/guide_des_militaires.pdf)
- Ministério da Defesa Nacional. (2014). *Anuário Estatístico da Defesa Nacional 2014*. Lisboa: Autor.
- Ministério da Defesa Nacional. (2015). *Anuário Estatístico da Defesa Nacional 2015*. Lisboa: Autor.
- Ministry of Defence. (2014). *Service Leavers Guide*. London: Ministry of Defence.
- PORDATA. (2019, 29 de janeiro). *PORDATA* [Página online]. Retirado de [https://www.pordata.pt/Europa/Sal%C3%A1rio+m%C3%ADnimo+nacional+valor+m%C3%A9dio+mensalizado+\(Euro\)-1640](https://www.pordata.pt/Europa/Sal%C3%A1rio+m%C3%ADnimo+nacional+valor+m%C3%A9dio+mensalizado+(Euro)-1640)
- Porto, R. (2017). *Geração Z, os jovens que nasceram na era da internet, da crise e do terrorismo* [Página online]. Retirado de <https://observador.pt/especiais/geracao-z-os-jovens-que-nasceram-na-erada-internet-da-crise-e-do-terrorismo/>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, C. R., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Santos, L. (2012). *As Forças Armadas e o Mercado de Trabalho*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Santos, L. (2015). Reflexões decorrentes da prestação do serviço militar em regime de contrato nas Forças. Em *Revista de Ciências Militares, maio de 2015 III (1)* (pp. 297-



- 329). Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares. Obtido de <http://www.iesm.pt/cisdi/index.php/publicacoes/revista-de-ciencias-militares/edicoes>
- Santos, L. (2017). Evolução do modelo de desenvolvimento e gestão de carreiras dos oficiais dos quadros permanentes das Forças Armadas Portuguesas. Análise crítica e subsídios para uma intervenção. Em: Santos (Coord), *Modelos de Desenvolvimento Gestão de Carreiras nas Forças Armadas Portuguesas. Análise crítica e formas de intervenção* (pp. 89-211). Coleção "Ares" 16. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Santos, L., & Lima, J. (2016). *Orientações Metodológicas para elaboração de Trabalhos de Investigação* (Cadernos do IESM, 8.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Instituto Estudos Superiores Militares.
- Santos, L., & Sarmento, M. (2019). *Estudo exploratório sobre âncoras de carreira dos militares voluntários e contratados do Exército Português. Bases teóricas e evidências empíricas. Workshop. "Inovação na Gestão de Recursos Humanos nas Forças Armadas Portuguesas: Os militares em Regime de Contrato": 28 de janeiro de 2019, Instituto Universitário Militar: Lisboa, Portugal. Retirado de <https://www.iium.pt/s/index.php/pt/home/noticias-e-destaques-arquivo/85-latest-news/1209-%E2%80%9CInova%C3%A7%C3%A3o-na-gest%C3%A3o-de-recursos-humanos-nas-for%C3%A7as-armadas-portuguesas-os-militares-em-regime-de-contrato%E2%80%9D>.*
- Schein, E. (1993). *Carrer Anchors - Discovering Your Real Values* (Revised ed.). San Francisco, USA: Pfeiffer.
- Serrano, A. (2004). *O Fim da Conscrição e a Implementação de um de um novo Modelo de Serviço Militar – Implicações e Desafios*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Silveira, J. (2017). A Carreira Militar. Da especificidade funcional à conceção normativa e gestionária, Estudo 1. Em: L. Santos (Coord.). *Modelos de Desenvolvimento Gestão de Carreiras nas Forças Armadas Portuguesas. Análise crítica e formas de intervenção*. Coleção "Ares", 16. Lisboa: Instituto Militar Universitário. 21- 87.
- Tulgan, B. (2019, 12 de fevereiro). *The Great Generational Shift - Update 2019* [PDF]. Retirado de [http://rainmakerthinking.com/wp-content/uploads/2019/01/The-Great-Generational-Shift\\_Update-2019.pdf](http://rainmakerthinking.com/wp-content/uploads/2019/01/The-Great-Generational-Shift_Update-2019.pdf)
- Turner, A. (2013). *Generation Z: Technology's Potential Impact in Social Interest of Contemporary Youth*. Minneapolis, USA: Faculty of the Adler Graduate School.



- United Kingdom Army. (2019a). *Role Finder* [Página online]. Retirado de <https://apply.army.mod.uk/roles>
- United Kingdom Army. (2019b). *Rank Progression* [Página online]. Retirado de <https://apply.army.mod.uk/what-we-offer/regular-soldier/rank>
- United Kingdom Army. (2019c). *Pay & Benefits* [Página online]. Retirado de <https://apply.army.mod.uk/what-we-offer/regular-soldier/benefits>
- United Kingdom Ministry of Defence. (2015). *The Armed Forces Pension Scheme 2015*. London: UK Ministry of Defence.
- Whitehill, A. M. (1995). *Personnel Relations*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (5.ª ed.). Porto Alegre - Brasil: Bookman.



## Apêndice A — Geração “Z”

Um elemento importante para as organizações são os indivíduos. Os indivíduos que irão integrar o mercado de trabalho e as fileiras das FFAA a partir de 2020, pertencem à Geração “Z” e como tal apresentam características próprias. Consideram-se os jovens desta geração os que nasceram a partir de 1999 (Half, 2015, p. 4).

As gerações podem ser compreendidas mediante os eventos que sentiram durante a sua infância. Nascidos, após a década de 90, foram criados numa era digital global, em que nenhuma outra geração teve tanto acesso à tecnologia e desde cedo na idade, lidam diariamente com a globalização e a diversidade, nomeadamente a diversidade racial, direito à homossexualidade, que lhe incute uma mente mais aberta e tolerante às diferenças. Esta geração está consciente da importância do dinheiro, pois a vivência da crise de 2011 e suas repercussões nos seus lares, tornaram os jovens conscientes da iniquidade das remunerações. No seu período de vida, ocorreram conflitos que afetaram o Mundo, desde a Guerra dos Balcãs, o atentado de 11 de setembro, as Guerras do Golfo e o surgimento da *Al-Qaeda* ou o *Islamic State Iraq and Syria*, eventos que marcaram pelo realismo do terrorismo e pelo sentimento de insegurança existente. Todas estas vivências poderão influenciar uma geração que valoriza a responsabilização fiscal e financeira, a tolerância e diversidade, a educação, flexibilidade de emprego, *networking abilities*, mas primordialmente a proficiência do uso da tecnologia num mundo digital, em que se releva o uso do *Smartphone* que lhes permite o acesso a conteúdos media e às redes sociais (Turner, 2013, pp. 30-45).

Esta geração, para Tulgan (2019, p. 17), precisa de um enquadramento no local de trabalho, pela constante necessidade de ser ensinada e receber permanente *feedback* do seu desempenho.






























Para Half (2015, p. 21) a Geração “Z”, está ciente que terá de trabalhar mais que a geração anterior e está ansiosa de contribuir e deixar a sua marca. O segredo para o empregador é respeitar os jovens, cuidar deles e ajudá-los a focalizar a sua energia e entusiasmo, promovendo a sua retenção e recebendo, em troca, boas ideias, elevado esforço e dedicação.

Em síntese, a Geração “Z” está consciente da importância do dinheiro, está habituada à tolerância e diversidade, valoriza a educação, flexibilidade de emprego, o uso da tecnologia, contudo requer uma maior interação nas funções trazendo inovação e dedicação.



**Apêndice B — Postos da categoria das Praças dos países analisados**

**Quadro 4 – Postos das Praças dos países analisados**

	OR-1	OR-2	OR-3	OR-4		
 <b>EXÉRCITO</b>	Sem insígnia Soldado	 Segundo Cabo	 Primeiro Cabo	 Cabo Adjunto	 Cabo-de-Secção	
 <b>Marinha</b>	Sem insígnia Segundo Grumete	Sem insígnia Primeiro Grumete	 Segundo Marinheiro	 Primeiro Marinheiro	 Cabo	 Cabo Mor
 <b>Espanha</b>	 Soldado	 Soldado Primero (em extinção)	 Cabo	 Cabo Primero	 Cabo Mayor	
 <b>França</b>	Sem insígnia Soldat	 Soldat 1er Classe	 Caporal	 Caporal-Chef	 Caporal-Chef 1er Classe	
 <b>Bélgica</b>	Sem insígnia Soldat	 1er Soldat	 Caporal	 Caporal-Chef	 1er Caporal-Chef	
 <b>Reino Unido</b>	Sem insígnia Private (class 4)	Sem insígnia Private	 Lance Corporal	 Corporal		

Fonte: Adaptado a partir de Dirección de Personal (2018); DRHAT (2018); EMFAR (2015); La Defense (2019a); UK Army (2019b).



## Apêndice C — Modelos de Carreira das Praças analisados

Quadro 5 – Modelos de carreira das Praças analisados

		Marinha	Espanha	França	Bélgica	Reino Unido
Recrutamento	Condições de Admissão (idade, escolaridade, nacionalidade)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos 18 aos 24</li> <li>• Mínimo: 9.º Ano de escolaridade</li> <li>• Nacionalidade portuguesa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos 18 aos 28 anos</li> <li>• Mínimo: 9.º Ano de escolaridade</li> <li>• Nacionalidade espanhola ou nacionalidades com “laços históricos”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RV: dos 18 aos 26 anos</li> <li>• RC: dos 17,5 aos 30 anos</li> <li>• Mínimo: 9.º Ano de escolaridade</li> <li>• Nacionalidade Francesa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos 18 aos 26</li> <li>• Mínimo: escolaridade básica</li> <li>• Nacionalidade belga com acesso a cidadãos UE, Islândia, Noruega, Liechtenstein ou Suíça</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 16 e os 36 anos</li> <li>• Nacionalidade inglesa, irlandesa e de países da Commonwealth</li> <li>• Não exige quaisquer qualificações, exceto algumas especialidades</li> </ul>
	Forma de Prestação de Serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regime de Voluntariado, um ano</li> <li>• Regime de Contrato até seis anos</li> <li>• Quadro Permanente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisso Inicial (CI), contrato até 6 anos</li> <li>• Compromisso de Longa Duração (CLD), contrato até aos 45 anos de idade</li> <li>• Ingresso no QP após os 32 anos de idade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RV: períodos de um ano até 4 anos de serviço</li> <li>• RC: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos Iniciais de dois, três, cinco, oito ou dez anos, complementados por contratos modulares até aos 11 anos de serviço</li> <li>• Contratos de quatro anos até aos 19,5 anos para militares sem CQTS; ou Contratos de quatro, seis e 8,5 até aos 27 anos de serviço para militares com o CQTS.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regime de Contrato de 8 anos;</li> <li>• Renovação anual de contrato dos oito aos 12 anos</li> <li>• Ingresso no QP até aos 34 anos de idade e restrito a funções técnicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regime de Contrato de, no mínimo, quatro anos, renováveis até, em média, aos 22 anos de serviço</li> </ul>
Retenção	Postos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2GR (formação)</li> <li>• 1GR (um ano)</li> <li>• 2MAR (três anos)</li> <li>• 1MAR (cinco anos)</li> <li>• CAB (15 anos de posto)</li> <li>• CMOR (máximo de oito anos no posto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Soldado</i></li> <li>• <i>Cabo</i></li> <li>• <i>Cabo Primero</i></li> <li>• <i>Cabo Mayor</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Soldat 1er Classe</i></li> <li>• <i>Caporal</i></li> <li>• <i>Caporal-Chef</i></li> <li>• <i>Caporal-Chef 1er Classe</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Soldat</i> (período experimental de três anos)</li> <li>• <i>1<sup>er</sup> Soldat</i> (depois de quatro anos de serviço, com retroatividade de três anos)</li> <li>• <i>Caporal</i> (depois de sete anos de serviço)</li> <li>• <i>Caporal-Chef</i> (depois de 15 anos de serviço)</li> <li>• <i>1<sup>er</sup> Caporal-Chef</i> (depois de 23 anos de serviço)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Private</i></li> <li>• <i>Lance Corporal</i> (seis a oito anos)</li> <li>• <i>Corporal</i> (12 anos)</li> </ul>



Desafios do Exército face à escassez de voluntários para guarnecer as fileiras na categoria das Praças

Formação Inicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação inicial: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso Formação Básica das Praças (seis semanas)</li> <li>• Curso Promoção a Grumete (nove meses)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação inicial: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Período de receção, orientação e adaptação à vida militar (duas semanas)</li> <li>• Curso Formação Geral Militar (oito semanas)</li> <li>• Formação Específica e Especialidade (oito semanas)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação Inicial militar de 15 semanas e Formação de Especialidade de dois meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação Inicial: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Militar: 11 semanas;</li> <li>• Especialidade entre seis meses e um ano.</li> </ul> </li> <li>• Mentoria: três meses</li> <li>• Avaliação: até 15 meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treino Fase I (14 e 26 semanas)</li> <li>• Treino Fase II (desde 14 semanas a 18 meses)</li> </ul>
Formação e Avaliação para Progressão	<p>Curso de Promoção a Marinheiro (quatro semanas formação militar e duas semanas de formação no âmbito da liderança)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção a <i>Cabo</i>: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aulas Preparatórias</li> <li>• Prova de conhecimentos, avaliação física, e de mérito</li> </ul> </li> <li>• Promoção a <i>Cabo Primero</i>: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prova de conhecimentos</li> <li>• Curso de Atualização (dois meses)</li> </ul> </li> <li>• Promoção a <i>Cabo Mayor</i>: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificação Nível 4</li> <li>• Curso de Atualização (dois meses)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção a <i>Caporal</i>: necessita do CME ou CTE</li> <li>• Promoção a <i>Caporal-Chef</i>: necessita do CQT</li> <li>• Promoção a <i>Caporal-Chef 1<sup>ère</sup> Classe</i>: necessita do CQTS</li> <li>• Avaliação e Orientação anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passagem por diuturnidade</li> <li>• Avaliação de conhecimentos, competência profissional e comportamento social e organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção a <i>Lance Corporal</i>: Curso de formação de seis semanas</li> <li>• Promoção a <i>Corporal</i>: Curso de formação de dez semanas</li> </ul>
Alteração Especialidade	<p>Caso excepcionais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na passagem para o CLD deverá ser escolhida especialidade técnica</li> <li>• Pode ser efetuada uma alteração por especialização nas funções.</li> </ul>	<p>Orientação profissional no 5º ano e nos períodos de quatro anos de serviço:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação do percurso profissional dos militares</li> <li>• Possível alteração de especialidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Após o período de oito anos pode integrar novo ciclo de contrato com uma nova especialidade</li> <li>• Período de formação até um ano e pode ser efetuada em entidades exteriores às FFAA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode requer trocar de especialidade, mediante concurso</li> </ul>
Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2GR: 635,07 €</li> <li>• 1GR: 683,13 €</li> <li>• 2MAR: 738,05 €</li> <li>• 1MAR: 837,60 €</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Soldado</i>: 1.115,60 € a 1.265,88 €</li> <li>• <i>Cabo</i>: 1.257,07 € a 1.444,57 €</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RV: 743,14 €</li> <li>• RC: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Soldat 1<sup>ère</sup> Classe</i>: 1.315,38 €</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Soldat</i>: 2.019,28 €</li> <li>• <i>1<sup>er</sup> Soldat</i>: 2.019,28 €</li> <li>• <i>Caporal</i>: 2.101,19 €</li> <li>• <i>Caporal-Chef</i>: 2.140,03 €</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Private</i>: 1.807,86 €,</li> <li>• <i>Lance Corporal</i>: 2.495,86 €</li> <li>• <i>Corporal</i>: 2.910,75 €.</li> </ul>



Desafios do Exército face à escassez de voluntários para guarnecer as fileiras na categoria das Praças

		<ul style="list-style-type: none"> <li>•CAB: 1.149,99 €</li> <li>•CMOR: 1.458,94 €</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cabo-Primero: 1.421,98 € a 1.632,74 €</li> <li>•Cabo Mayor: 1.768,85 € a 2.028,95 €</li> <li>•Suplementos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Caporal e Caporal-Chef: 1.560,45 € a 1.672,91 €</li> <li>•Caporal-Chef 1<sup>é</sup>te Classe: 1.658,85 € a 2.066,54 €</li> <li>•Prémios de contrato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•1<sup>er</sup> Caporal-Chef: 2.248,84 €</li> <li>•Suplementos</li> </ul>	
Reintegração	Formação Profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algumas formações têm equivalência com formações profissionais</li> <li>• Acesso prioritário a 10 % das vagas da formação ministrada pelo IIEFP</li> <li>• Acesso a estágios profissionais estabelecidos por protocolos</li> </ul>	Sistema de reconhecimento de competências e qualificações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de reconhecimento de competências de nível elementar até aos cinco anos de serviço e de nível superior até aos nove anos de serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As formações militares estão certificadas de acordo com as normas civis e europeias.</li> <li>• Formação profissional paga para Praças com mais de sete anos de serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algumas formações/especialidades são certificadas</li> <li>• Apoios para frequentar formação profissional após saída</li> <li>• Curso de reintegração no mercado de trabalho</li> </ul>
	FSS	Entre 15 % a 30 % das vagas reservadas para ingresso nas FSS	Condições preferenciais de acesso (a partir do 5.º ano de serviço): <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Guardia Civil</i></li> <li>• <i>Polícia Nacional</i></li> <li>• <i>Serviço de Vigilancia Aduanera</i></li> </ul>	Não está previsto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de transferência para as FSS</li> </ul>	Não está previsto
	Função Pública (FP)	Acesso aos concursos internos da Função Pública e quadro de Civis das FFAA até quatro anos após cessação de contrato	Possibilidade de integrar quadros do Ministério da Defesa e da Administração Central e Local	Não está previsto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de transferência para Instituições Públicas de nível Federal</li> </ul>	Não está previsto
	Compensação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestação pecuniária no valor um duodécimo da remuneração anual por cada ano de serviço completo</li> <li>• Acesso às prestações de desemprego até 30 meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RDE: 629,76 € mensais até aos 65 anos de idade</li> <li>• Indemnização de 4.000 € por cada dez anos de serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indemnização Proporcional de Reintegração aos 11 e depois de 15 anos de serviço</li> <li>• Indemnização diferenciada para quem sai até aos 17 anos de serviço</li> <li>• Indemnização integral para quem sai até aos 19,5 anos de serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bónus de saída, exceto se transferido para funções estatais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EDP: Indemnização isenta de impostos correspondente a 2,25 da pensão diferida e por uma pensão mensal de 34 % da pensão diferida até à reforma</li> <li>• O <i>Resettlement Grant</i>, tem como objetivo facilitar a adaptação à vida civil</li> </ul>



## Apêndice D — Pontos positivos dos Modelos de Carreira analisados

Quadro 6 – Pontos positivos dos Modelos de carreira analisados

	Factos	Proposta	Vantagens	Observação
Recrutamento	O modelo inglês não tem escolaridade mínima, exceto para algumas especialidades.	Alterar condições de acesso a cidadão sem a escolaridade mínima, com a obrigatoriedade de obter a equivalência ao 12.º ano de escolaridade até ao 4.º ano de serviço.	Abranger mais jovens como potenciais candidatos.	Jovens com menos do 9.º ano de escolaridade representam 2,5 % dos participantes no DDN.
Retenção	O modelo espanhol só permite o acesso ao contrato de longa duração após cumprir a totalidade do contrato inicial. A prestação de serviço até ao máximo do tempo possível é restrita a um reduzido efetivo.	Prestação de serviço para as Praças, dividido em três ciclos: período RC, com as normas em vigor, seguido de ingresso no RCE por um ciclo de seis anos e um segundo ciclo de seis anos, restrito a um reduzido efetivo de certas especialidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manter as condições e procedimentos em vigor para o RC e selecionar os mais aptos para ingressar no RCE em especialidade críticas, restringindo a um mínimo de efetivos no 2º ciclo;</li> <li>Promover a saída antes dos 40 anos de idade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingresso no RCE por concurso;</li> <li>Dificuldade de reunião das condições de acesso devido às diferentes datas de contrato;</li> <li>Prever um conjunto de incentivos para favorecer a saída após 12 anos de serviço (entrevista Marinha).</li> </ul>
	Frequência de formações para a progressão a vários postos, integrando formação profissional e uma seleção dos mais aptos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar uma avaliação psico-profissional para alteração de especialidade para ingressar no RCE;</li> <li>Criação de Cursos de Atualização<sup>36</sup> para acesso aos postos de CADJ e de CSEC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selecionar os mais aptos;</li> <li>Promover a formação profissional;</li> <li>Dotar os militares dos conhecimentos para o desempenho de funções militares.</li> </ul>	Com o apoio do CPAE para validar a Orientação Profissional.
	Modelos apresentam a possibilidade de alteração para especialidades técnicas após seis a oito anos de serviço.	Promover a alteração de especialidade, maioritariamente para especialidades técnicas, para o ingressar no RCE, após seis anos de serviço.	Permitir que os militares de especialidades de Campanha, sejam orientados para uma atividade profissional com certificação no mercado de trabalho.	Escolha da especialidade apoiada na avaliação do Perfil/Orientação Profissional e na preferência do militar.
	A formação profissional é fundamental durante o percurso nas fileiras, como preparação da reintegração.	Integração de formação profissional nos cursos de formação, de promoção e na formação de especialidade.	Garantir uma carteira profissional e qualificações certificadas a todos os militares que sirvam mais de seis anos.	
	No modelo francês os vencimentos variam de acordo com o nível de formação/educação.	Criar suplementos para os militares que possuam/adquiram os níveis 4 e 5 do QNQ.	Fomentar a formação e educação nos militares.	

<sup>36</sup> Poderá integrar a instrução complementar de acesso ao RCE (n.º 1 do art.º 8.º do Decreto-Lei n.º 75/2018, de 11 de outubro) e formação profissional.



## Desafios do Exército face à escassez de voluntários para guarnecer as fileiras na categoria das Praças

	Os modelos espanhol e belga apresentam suplementos de serviço de 24 horas e exercícios.	Criar suplementos para serviços de 24 horas e exercícios militares.	Compensar o serviço que os militares desempenham fora de horas normais de serviço.	
	Prémios por anos de serviço.	Criar prémios de permanência nas fileiras.	Fomentar a permanência nas fileiras.	Prémio no 10.º ano de serviço.
	O modelo inglês apresenta benefícios no âmbito das taxas municipais.	Estabelecer benefícios fiscais em sede de Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI) para as Praças durante a prestação de serviço.	Contribuir para atenuar as despesas dos militares.	
	O modelo inglês apresenta benefícios no âmbito dos transportes.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabelecer protocolos com empresas de transporte de passageiros para obter maiores descontos em viagens;</li><li>• Isenção de pagamento em transportes públicos.</li></ul>	Atenuar os custos das viagens semanais aos militares deslocados.	
Reintegração	Formação profissional no último ano de serviço para obter uma nova profissão.	Providenciar uma formação profissional paga para militares que desempenharam funções estritamente militares no último ano de serviço		Majoritariamente aplicável ao 2.º ciclo do RCE.
	Benefícios fiscais para empresas que contratem ex-militares com idades acima dos 45 anos de idade.	Benefícios fiscais para empresas que contratem ex-militares que prestaram 12 anos de serviço ou mais.	Maior atratividade das empresas para selecionar funcionários com alguma idade.	
		Benefícios fiscais em sede de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS) na saída do 1.º ciclo do RCE.	Promover a saída de militar após 12 anos de serviço.	
	Protocolos com empresas civis de vários pontos do país para contratar ex-militares.	Estabelecer protocolos com empresas para contratar ex-militares.	Maior reintegração dos ex-militares.	



## Apêndice E — Guião de entrevistas a entidades nacionais

Américo Filipe Costa Pereira, Major de Cavalaria, a frequentar o Curso de Estado-Maior Conjunto 2018/19 no Instituto Universitário Militar, no âmbito do Trabalho de Investigação Individual, vem solicitar esta entrevista, destinada a apoiar uma investigação dedicada à proposta de um modelo de carreira para a categoria das Praças no Exército.

A presente investigação tem como objetivo contribuir para a criação de um modelo de carreira na categoria das Praças aplicável ao Exército Português. De forma a conseguir cumprir tal desiderato, foi identificada a questão central que orientará a investigação: “Qual o modelo de carreira para a categoria das Praças que permita guarnecer as fileiras do Exército Português?”

Esta investigação assume especial relevância, num período de necessárias alterações devido à aprovação do Regime de Contrato Especial e Regime de Incentivos, pretendendo-se recolher contributos que possam ser incluídos num futuro modelo de carreira para a categoria das Praças do Exército Português.

Neste âmbito pretende-se identificar e clarificar alguns pontos que contribuam para uma melhoria clara da carreira atual das Praças do Exército, no âmbito do Recrutamento, Retenção e Reintegração.

**Tabela 1 – Guião de entrevista a entidades nacionais**

<b>N.º</b>	<b>Questões</b>
<b>1. Geral</b>	
1.1	Como caracteriza o atual modelo de carreira das Praças nas no Exército?
1.2	O modelo de carreira em vigor é atrativo para as expectativas dos jovens? Se não, que opções se deveriam tomar nesse sentido?
<b>2. Recrutamento</b>	
2.1	Países como a Espanha, França, Bélgica e Reino Unido têm idades máximas de acesso acima dos 24. Um possível alargamento até aos 28 anos poderia aliciar mais jovens para o Exército /FFAA?
2.2	Países como a Espanha, Bélgica e RU alargam o ingresso nas FFAA a estrangeiros com laços àqueles países. Poderia ser uma solução para melhorar a atratividade do Exército e das FFAA?
2.3	O RU para algumas especialidades não exige a escolaridade mínima. Permitir o acesso a jovens nessas condições, mediante a obrigatoriedade de atingir o 9º ano de escolaridade nos primeiros 3 anos de serviço, como no modelo francês. Poderia ser uma solução para melhorar a atratividade das FFAA?
<b>3. Retenção</b>	
3.1	O modelo espanhol obriga as Praças a cumprir um contrato inicial para então ser contratado em Longa Duração. Acha que deveria haver um marco temporal semelhante na carreira das Praças?
3.2	Considera que ciclos de 6 anos é adequado a um desempenho de funções no Exército/FFAA?
3.3	Atualmente a promoção a 2CAB, com apenas o 9º ano de escolaridade e a frequência do CPCb, apenas obriga a Provas Físicas e uma avaliação de mérito positiva (incluindo a informação do Comandante). Considera esta formação militar suficiente para o desempenho de cargos que pode abranger até 04 postos?



## Desafios do Exército face à escassez de voluntários para guarnecer as fileiras na categoria das Praças

3.4	Atualmente as Praças apenas podem concorrer ao CPCb no final do primeiro ano de serviço. Considera que em 09 meses o militar pode adquirir conhecimentos e qualidades de liderança para o desempenho das funções de Cabo?
3.5	A preocupação social na educação dos militares deve ser uma preocupação do Exército face aos jovens que não possuem o 12.º ano de escolaridade? Considera que os militares deveriam deixar as fileiras (06 anos de serviço) com o 12.º ano terminado?
3.6	Na sua opinião, seria uma mais valia a frequência de uma formação com qualificação profissional para a promoção a CADJ e CSEC?
3.7	No modelo espanhol, após o compromisso inicial (seis anos), a Praça altera de uma especialidade de Campanha (operativa) para uma especialidade de apoio (técnica). Tendo em conta a formação profissional, poderá ser uma boa prática?
3.8	Tendo em conta a maturidade profissional, qual é a idade e o tempo de serviço que considera ideal para uma Praça escolher conscientemente uma especialidade/profissão?
3.9	Considera válida a execução de testes psicotécnicos para uma orientação profissional para as Praças após seis anos de serviço – ingresso no RCE?
3.10	O RCE irá permitir que os militares permaneçam mais tempo nas fileiras. Considera que para ingressar neste regime seria adequado passar no RC (6 anos) para uma melhor avaliação e seleção dos militares?
3.11	Considera que todas as especialidades poderiam atingir os 18 anos de serviço em RCE? Se não, como considera que seria adequado?
3.12	Tendo em conta os salários das Praças, face ao salário mínimo nacional, considera que benefícios como ADM e em alguns casos o alojamento e alimentação são fatores tidos em conta para o ingresso nas FFAA/Exército? Que outros benefícios poderiam ser aplicados por forma a valorizar os vencimentos? (IRS, apoio nos transportes públicos, taxas municipais IMI)
3.13	A Marinha organiza diariamente um sistema de transportes para Pessoal entre unidades da Margem Norte, Margem Sul e a travessia do Tejo. Considera este tipo de benefícios são válidos quando se pondera uma carreira? Que outros benefícios considera que poderão melhorar a atratividade das FFAA?
<b>4. Reintegração</b>	
4.1	Considera que um trabalhador qualificado com idade acima de 40 anos poderá ter dificuldades de integração no mercado de trabalho?
4.2	Considera que um trabalhador qualificado com idade perto dos 30 anos poderá ter dificuldades de integração no mercado de trabalho?
4.3	Considera vantajoso o aumento de incentivos para privilegiar a saída dos militares até aos 12 anos, evitando a permanência até aos 18 anos?
<b>5. Outras</b>	
5.1	O ingresso no RCE está disponível para militares de outro Ramo. Como considera que deve ser o percurso profissional desse militar no caso de ter uma especialidade comum (tipo cozinheiro)? Ou uma especialidade de campanha exclusiva do Ramo?
5.2	Considera que o RCE poderá melhorar a atratividade do Exército?
5.3	O militar em RCE poderá ter de ser deslocado à semelhança dos militares QP, por nomeação?
5.4	Quantas Praças rescindiriam ou não renovaram os contratos em 2017 e 2018?
5.5	Quantas Praças integravam o Exército a 01Jan18 e a 31Dez18 por postos e especialidades?
5.6	Qual é a percentagem das Praças que se encontra numa situação de deslocadas?
5.7	Quantas recrutadas (Praças) foram incorporadas em 2018?
5.8	Quantas recrutadas (Praças) não terminaram a Formação Geral Comum?
5.9	Quantas Praças rescindiriam o contrato até seis meses após a Formação Geral Comum?

**Apêndice F — Resultado das entrevistas a entidades nacionais**

Tabela 2 – Análise de entrevistas a entidades nacionais

		<b>Questões</b>
<b>N.º</b>	<b>1. Geral</b>	
<b>1.1</b>	<b>Como caracteriza o atual modelo de carreira das Praças nas no Exército?</b>	
<b>E2</b>	“O modelo é insipiente porque não está estruturado, é errático nos percursos formativos, geográficos e funcionais.” [...] “Por [a carreira] ser importante, está a ser feita uma alteração estrutural, através do levantamento de uma capacidade na Secção de Gestão de Carreiras Militares, outra é o estudo das carreiras das Praças nas diferentes dimensões, remuneratória, geográfica e na vertente funcional. [...]”	
<b>1.2</b>	<b>O modelo de carreira em vigor é atrativo para as expectativas dos jovens? Se não, que opções se deveriam tomar nesse sentido?</b>	
<b>E2</b>	“[O modelo] é atrativo para uns e não é para outros, mas em termos gerais é atrativo, porque as incorporações não são um problema, mas sim a retenção. Verifica-se que as expectativas no momento de recrutamento até à formação há uma variável muito grande, pois assim que ingressam na formação, eles saem [...]”. “A atratividade é complexa, e não se mostra num só aspeto. A atratividade é receber da boca de quem lá anda referências positivas, sendo este o nosso pior problema. [...] relativamente às opções que se deveriam tomar, se conseguíssemos que [as Praças] só desempenhar funções militares seria uma coisa boa, contudo temos um numero significativo de pessoal de Serviços, que não se sabe bem que especialidade é essa. Isso não atrai ninguém. Outra medida seria termos um número mais significativo de exercícios [militares] reais, [...]. Outra questão é a parte dos vencimentos, porque não se percebe porque se considera [as Praças] um pilar fundamental, e depois se diz que as Praças recebem o ordenado mínimo da Função Pública [...]. Outra questão é o vínculo permanente, pois traz segurança e é atrativo.”	
<b>2. Recrutamento</b>		
<b>2.1</b>	<b>Países como a Espanha, França, Bélgica e RU têm idades máximas de acesso acima dos 24. Um possível alargamento até aos 28 anos poderia aliciar mais jovens para o Exército /FFAA?</b>	
<b>E1</b>	“Ou seja, por si só, este alargamento, que até já é aplicado, não tem efeito no recrutamento. A idade média de ingresso nas Forças Armadas é de 20/21 anos. Há pouquíssimos candidatos com mais de 22[...]”	
<b>E2</b>	“Poderia [aliciar], mas são elementos que carecem de confirmação científica, mas não me parece uma medida distintiva [...]”	
<b>E3</b>	“[...] idade está alinhada com o acesso aos QP [...] idade não superior a 31 anos [...] alargar o limite de idade para os 28 iria comprometer este enquadramento.”	
<b>2.2</b>	<b>Países como a Espanha, Bélgica e Reino Unido alargam o ingresso nas FFAA a estrangeiros com laços àqueles países. Poderia ser uma solução para melhorar a atratividade do Exército e das FFAA?</b>	
<b>E1</b>	“Não é para mim a forma mais correta porque confere uma dimensão demasiado instrumental à cidadania e à prestação de serviço militar. Poderia até ser uma opção, mas desde que alicerçada numa dimensão da política externa do país [...]”	
<b>E2</b>	“Nós ainda não estamos preparados. Iniciativas na Diáspora faz todo o sentido [...] mas com nacionalidade portuguesa ou dupla nacionalidade.”	
<b>2.3</b>	<b>O RU para algumas especialidades não exige a escolaridade mínima. Permitir o acesso a jovens nessas condições, mediante a obrigatoriedade de atingir o 9.º ano de escolaridade nos primeiros 3 anos de serviço, como no modelo francês. Poderia ser uma solução para melhorar a atratividade das FFAA?</b>	
<b>E1</b>	“Estes ingressos que atualmente permitem, e estamos a falar de jovens sem a escolaridade obrigatória, só deveriam ocorrer se fosse implementado um percurso formativo que depois a permitisse concluir. Assim estaríamos a falar de uma função social das Forças Armadas.”	
<b>E2</b>	“Poderia ser, mas as medidas têm de se basear em fatores e características positivas, não é por baixar o patamar que melhora. Ou seja, o recrutamento de pessoal que não tem a escolaridade obrigatória, aceitamo-los de forma natural, mas não me parece que seja [solução]. [...] A questão da qualidade é um problema que temos de olhar de frente, e a qualidade garante-se com a definição de critérios [...] que tem de satisfazer [...]”.	



<b>3. Retenção</b>	
<b>3.1</b>	<b>O modelo espanhol obriga as Praças a cumprir um contrato inicial para então ser contratado em Longa Duração. Acha que deveria haver um marco temporal semelhante na carreira das Praças?</b>
<b>E1</b>	“Relativamente a esta questão não tenho uma opinião formada (contra ou a favor).”
<b>E2</b>	“[...] o RV, RC e o RCE não têm de ser contraditórios, mas sim complementares [...]”. Há aqui outra margem de ação, que é o grau de liberdade que nos dá a escolha dos requisitos dos requisitos que envolvem os concursos públicos [...]. Passamos de uma média de retenção de 4,5 [anos] para 2,4 [anos] num período de ano e meio [...], por isso tenho dúvidas se funcionaria. [...] O conceito e estrutura do RCE tem um espírito piramidal, entendendo que média fossem os 12 anos [...]
<b>3.2</b>	<b>Considera que ciclos de 6 anos é adequado a um desempenho de funções no Exército/FFAA?</b>
<b>E1</b>	“[...] há que pensar sempre nas necessidades das Forças Armadas, mas também nas exigências/dificuldades de uma empregabilidade posterior. Em termos de monitorização da política, o que posso dizer é que, sendo o tempo médio de permanência nas fileiras na ordem dos quatro anos, não me parece que os seis sejam uma limitação. [...] O problema não é o “tempo”, mas sim a qualidade do mesmo.”
<b>3.3</b>	<b>Atualmente a promoção a 2CAB, com apenas o 9.º ano de escolaridade e a frequência do CPCb, apenas obriga a Provas Físicas e uma avaliação de mérito positiva (incluindo a informação do Comandante). Considera esta formação militar suficiente para o desempenho de cargos que pode abranger até 04 postos?</b>
<b>E2</b>	“É a carreira contributiva. [...] O que faz um CSEC? Tem de ter um cargo, e teremos de verificar se é necessária formação, mas não condição de promoção. [...] temos um dever, que é de nos prepararmos para as funções que desempenhamos [...]”.
<b>3.4</b>	<b>Atualmente as Praças apenas podem concorrer ao CPCb no final do primeiro ano de serviço. Considera que em 09 meses o militar pode adquirir conhecimentos e qualidades de liderança para o desempenho das funções de Cabo?</b>
<b>E2</b>	“Cada vez estamos mais inclinados para o CPCb para ser uma mera etapa de tempo por diuturnidade, sem atribuir um peso de atribuição de competências, ou seja, o CPCb constitui uma progressão remuneratória.” [...] “ Ou seja, no Exército, a esmagadora maioria das Praças poderão ser cabos [...] tendo de se alterar os Quadros Orgânicos, as escalas serem de Praças e não de soldados e cabos, porque chegamos à conclusão que, em termos de competências, nada diferencia um soldado de um segundo-cabo.”
<b>3.5</b>	<b>A preocupação social na educação dos militares deve ser uma preocupação do Exército face aos jovens que não possuem o 12.º ano de escolaridade? Considera que os militares deveriam deixar as fileiras (06 anos de serviço) com o 12.º ano terminado?</b>
<b>E2</b>	“[...] a principal preocupação é a coisa militar. [...] Se é necessário que ele tenha um nível de conhecimentos que é aferido pelo sistema educativo nacional, quem somos nós? [...].
<b>3.6</b>	<b>Na sua opinião, seria uma mais valia a frequência de uma formação com qualificação profissional para a promoção a CADJ e CSEC?</b>
<b>E1</b>	“A formação profissional está, forçosamente, associada a uma área funcional e para que o militar a desempenhe cabalmente terá de ser ministrada. E o que temos de fazer é alinhar os sistemas de formação dos ramos com o sistema nacional de qualificações, que assenta em funções e não em postos. Não estou com isto a dizer que a promoção aos postos em causa não tenha que obedecer a processos de qualificação.”
<b>E2</b>	“O Exército é uma entidade credenciada, [...], a principal preocupação é a coisa militar. Se na coisa militar fazer com que se contabilize unidades de formação de curta duração para a coisa civil, mas a prioridade é a coisa militar. [...] Atualmente, o Exército em termos de formação, divulgação e recrutamento, não é o Exército de 2016, [...] não tendo havido a receptividade de explorar essa diferença [...]. Estão a ser desenvolvidos referenciais de curso [...] e análise funcional, definindo um perfil, ajustando o perfil do cargo e da especialidade ao perfil da categoria.”
<b>3.7</b>	<b>No modelo espanhol, após o compromisso inicial (seis anos), a Praça altera de uma especialidade de Campanha (operativa) para uma especialidade de apoio (técnica). Tendo em conta a formação profissional, poderá ser uma boa prática?</b>
<b>E1</b>	“Pode ser uma boa prática, passível de ser usada na conjugação de RC e RCE, mas também apenas em RC. Mas há outras, como reservar o último ano de contrato para formação profissional no caso de militares que tenham estado sempre em áreas especificamente militares (como é o caso francês).”



E2	<p>“Estamos a estudar uma solução diferente, a dupla especialidade. [O militar] pode ser atirador, e pode ao mesmo tempo, mediante orientação e escolha feita junto da SubSecção de Gestão de Carreiras, ser carpinteiro [...]. No âmbito do Regime de Incentivos, vamos propor um conjunto de módulos [de formação] através de protocolos junto do IIEFP, para quando o militar terminar os seis anos, ele tenha o Reconhecimento de Competências que lhe deem equivalência no QNQ [...]. A mudança de especialidade corta [ao militar] a cabimentação em Quadros Orgânicos, tendo implicações na AGPS [...]. Essa especialização também poderia ser orientada para um futuro ingresso no RCE, assim como para a reinserção [...].”</p>
3.8	<p><b>Tendo em conta a maturidade profissional, qual é a idade e o tempo de serviço que considera ideal para uma Praça escolher conscientemente uma especialidade/profissão?</b></p>
E1	<p>“Perto de 50 % das Praças do Exército não tiveram essa oportunidade de escolher. Como se dá conta, estamos ainda longe de colocar a questão do lado “da idade da consciencialização”. Mas não deveríamos. O ingresso nas Forças Armadas deveria ser um ato de total consciência, ao qual deveria estar associado toda a informação necessária para possibilitar essa escolha.”</p>
E2	<p>“Os cursos superiores são escolhidos aos 17/18 anos, portanto alguém considera que as escolhas profissionais são nessa idade.”</p>
E3	<p>“[...] escolha da classe em antecipação à incorporação para a frequência do Curso de Formação das Praças.”</p>
3.9	<p><b>Considera válida a execução de testes psicotécnicos para uma orientação profissional para as Praças após seis anos de serviço – ingresso no RCE?</b></p>
E1	<p>[...] o RCE assenta nas funções a que se destina e por isso não é uma simples extensão do tempo de contrato para os militares. Neste sentido, e porque a cada função deve estar subjacente um processo de seleção/formação, não afasto nenhuma possibilidade em matéria de configuração desses processos.”</p>
E2	<p>“Já estamos a trabalhar nisso [...]. Queremos fazer um inquérito <i>online</i> às Praças, à semelhança do que foi aplicado aos oficiais do QP, e também com entrevistas.”</p>
3.10	<p><b>O RCE irá permitir que os militares permaneçam mais tempo nas fileiras. Considera que para ingressar neste regime seria adequado passar no RC (6 anos) para uma melhor avaliação e seleção dos militares?</b></p>
E2	<p>“[...] o RV, RC e o RCE não têm de ser contraditórios, mas sim complementares [...]”. Há aqui outra margem de ação, que é o grau de liberdade que nos dá a escolha dos requisitos que envolvem os concursos públicos [...], por isso tenho dúvidas se funcionaria.</p>
3.11	<p><b>Considera que todas as especialidades poderiam atingir os 18 anos de serviço em RCE? Se não, como considera que seria adequado?</b></p>
E2	<p>“Devemos ter em conta o conceito de pirâmide, [...] mas deve ser analisado caso a caso e ajustado aos perfis dos referenciais de curso.”</p>
3.12	<p><b>Tendo em conta os salários das Praças, face ao salário mínimo nacional, considera que benefícios como ADM e em alguns casos o alojamento e alimentação são fatores tidos em conta para o ingresso nas FFAA/Exército? Que outros benefícios poderiam ser aplicados por forma a valorizar os vencimentos? (IRS, apoio nos transportes públicos, taxas municipais IMI)</b></p>
E1	<p>“Como “outro” benefício a ser implementado eu diria que o futuro do modelo, e a sua atratividade, passará muito pela qualificação e experiência profissional que proporciona.”</p>
E2	<p>“[...] concordo o sistema deles [de outros países] com a <i>performance</i> linguística, das funções que desempenham. Eu acho que esse é o caminho. Mas é pelo cargo e [...] não pelo serviço. Parece-me que tem muitas vantagens.”</p>
3.13	<p><b>A Marinha organiza diariamente um sistema de transportes para Pessoal entre unidades da Margem Norte, Margem Sul e a travessia do Tejo. Considera este tipo de benefícios são válidos quando se pondera uma carreira? Que outros benefícios considera que poderão melhorar a atratividade das FFAA?</b></p>
E3	<p>“Não parece que [...] seja um fator de ponderação na hora de optar por uma carreira nas Forças Armadas, embora considere que esta facilidade é importante na satisfação do pessoal. As Forças Armadas seriam mais atrativas se tivessem: [...] benefícios fiscais em sede de IRS, [...] facilidade de utilização de todos os transportes públicos.”</p>
<b>4. Reintegração</b>	
4.1	<p><b>Considera que um trabalhador qualificado com idade acima de 40 anos poderá ter dificuldades de integração no mercado de trabalho?</b></p>
E1	<p>“Mas certamente que a experiência nos “aconselha” a evitar enviar para o mercado de trabalho profissionais com 40 anos ou mais. Como referi anteriormente, este terá de ser um instrumento</p>



	de exceção, que implicará a existência de incentivos (canais de empregabilidade definidos) muito específicos.”
E3	“[...] a remuneração tende a aumentar em função da qualificação e da experiência do trabalhador [...] considero que acima dos 40 anos haverá dificuldade de integração no mercado de trabalho.”
4.2	<b>Considera que um trabalhador qualificado com idade perto dos 30 anos poderá ter dificuldades de integração no mercado de trabalho?</b>
E1	[...] se é qualificado e tem menos idade, à partida terá menos dificuldade de inserção. Do que me recordo esta foi a razão essencial para se ter reduzido o tempo de RC para os 6 anos.”
E3	“[...] há vantagem em chegar cedo ao mercado de trabalho, principalmente se for detentor de qualificação. À partida, o empregador procura trabalhadores experientes, mas jovens que auferam salários mais reduzidos em sede de primeiro emprego.”
4.3	<b>Considera vantajoso o aumento de incentivos para privilegiar a saída dos militares até aos 12 anos, evitando a permanência até aos 18 anos?</b>
E2	“Eu considero, mas [...] toda a arquitetura do Regime de Incentivos para prestação de serviço militar não está orientada nesse sentido, e duvido que venha a estar. Não se pode olhar só para o RCE, mas também o QP, não se podendo criar condições melhores para o RCE que para o QP. Este equilíbrio tem de se manter também.”
<b>5. Outras</b>	
5.1	<b>O ingresso no RCE está disponível para militares de outro Ramo. Como considera que deve ser o percurso profissional desse militar no caso de ter uma especialidade comum (tipo cozinheiro)? Ou uma especialidade de campanha exclusiva do Ramo?</b>
E2	“É o mesmo princípio pelo qual a GNR vem recrutar ao Exército. [...] é um concurso externo, que como cidadão pode concorrer. [...] os Funcionários Cívicos através da mobilidade, mudam de instituições com naturalidade [...]. Não me parece significativo.”
5.2	<b>Considera que o RCE poderá melhorar a atratividade do Exército?</b>
E2	“Claro que o RCE melhora a atratividade do Exército. Mas não esquecer o exemplo de Espanha. [...] por isso é que o conceito [do RCE] é piramidal, pois a ideia é que nenhum chegue aos 18 anos, [...] fruto das competências que vão adquirindo e das oportunidades criadas através do CIOFE entre outras...”
5.3	<b>O militar em RCE poderá ter de ser deslocado à semelhança dos militares QP, por nomeação?</b>
E2	“As Normas de Nomeação e Colocação dos Militares do Exército estão a ser revista e serão aplicadas também ao RV, RC e RCE à semelhança do QP. E quanto aos deslocamentos do RCE serão de acordo com regras específicas e adequadas. O princípio da necessidade tem de se sobrepor sempre às expectativas dos militares [...]”
5.4	<b>Quantas Praças rescindiram ou não renovaram os contratos em 2017 e 2018?</b>
E4	2017: Rescisões 559, Não Renovações 238. 2018: Rescisões 804, Não Renovações 324.
5.5	<b>Quantas Praças integravam o Exército a 01Jan18 e a 31Dez18 por postos e especialidades?</b>
E4	01Jan18: 45 CADJ, 1164 ICAB, 708 2CAB, 4391 SOLD; 31Dez18: 144 CADJ, 1317 ICAB, 417 2CAB, 4154 SOLD;
5.6	<b>Qual é a percentagem de Praças que se encontra na situação de deslocadas a 31Dez18?</b>
E4	31% das Praças
5.7	<b>Quantas recrutas (Praças) foram incorporadas em 2018?</b>
E4	1636 Praças
5.8	<b>Quantas recrutas (Praças) não terminaram a Formação Geral Comum?</b>
E4	408 Praças
5.9	<b>Quantas Praças rescindiram o contrato até seis meses após a Formação Geral Comum?</b>
E4	81 Praças

#### Análise:

Pela análise das entrevistas efetuadas, denota-se que o percurso das Praças no Exército é um percurso errático e que não está estruturado.

Relativamente ao recrutamento, é consensual que não é um problema para o Exército, pois os ingressos são os adequados de acordo com o Despacho n.º 9719/2018, de 17 de



outubro. A idade de admissão é a adequada, pois a média dos ingressos é entre os 20 e 21 anos de idade. Quanto à escolaridade as opiniões dividem-se, pois, a alterar para menos deverá haver uma preocupação social de fomentar essa formação em falta. Já não permitir o acesso a cidadãos estrangeiro reúne consenso, pelo que não traria vantagens.

Na Retenção é onde reside o problema da situação dos efetivos das Praças no Exército, tendo passado de uma média de quatro anos e meio de retenção para dois anos e cinco meses em apenas ano e meio.

A formação profissional é apontada como um motivo para melhorar a atratividade, sendo necessários alinhar a formação ministrada no Exército com o Sistema Nacional de Qualificações.

Relativamente ao desempenho de funções é consensual que o militar desempenhe funções em outras áreas, com formação certificada, sendo por alteração da especialidade ou por ter “dupla especialidade”, podendo ser validada através de avaliações no âmbito da orientação profissional.

O RV, RC e RCE devem ser complementares e de forma “piramidal”, ou seja, que nem todos atinjam o tempo máximo de serviço, para permitir uma melhor reintegração.

É consensual que a remuneração pode ser valorizada pela atribuição de suplementos de várias ordens, ressaltando que alguns suplementos devem ser atribuídos aos cargos e não por serviço. Contudo, a atribuição destes suplementos deve ter em conta a realidade do Exército, nomeadamente os militares de regime temporário e de regime permanente.

A reintegração no mercado de trabalho deve ser o mais cedo, pelo que idades perto dos 30 anos poderão ser as adequadas para a saída das fileiras, ou seja, entre os dez e os 12 anos de serviço.



## Apêndice G — Guião de entrevista a entidades estrangeiras

This interview is designed to support a research work about Privates and Corporal Career, framed in the Joint Staff Course 2018/2019. The main research question is “What is the most suitable Career Model for privates for the Portuguese Army that guarantees the military personnel?”

The aim of this interview is to collect the necessary information to establish the privates and Corporal Career Model in each country. It is also aimed on identifying the potentialities of each model that may improve the Portuguese career model. The sample is limited to the ranks OR1 until OR4.

**Tabela 3 – Guião de entrevista a entidades estrangeiras**

<b>Questions</b>	
<b>1. Recruitment</b>	
1.1	What are the admission conditions (age, Nationality, education grade, others) for candidates?
<b>2. Retention</b>	
2.1	What are the Initial Training and Education (time and subjects)?
2.2	What are the ranks that privates can be graduated, and how much time spent between ranks?
2.3	What is the salary for each rank? Are there any other benefits?
2.4	Which kind of training/course is needed to be graduate into another rank (time and subjects)?
2.5	Is all education and training certified according with civil regulation?
2.6	How is the process of selection/evaluation for the new rank (physics, merits, psychological, others)?
2.7	Is there a possibility to change of specialty/expertise/area? How is the process of changing it?
<b>3. Reintegration</b>	
3.1	What kind of incentives exist for civilian society reintegration (Financial Compensations, Professional Education, others)?
3.2	Are there any preferential access conditions for Security Services and Forces?
3.3	Are there any preferential access conditions for Public Administrations?



## Apêndice H — Resultado das entrevistas a entidades estrangeiras

Tabela 4 – Análise de entrevistas a entidades estrangeiras

<b>Questions</b>	
<b>1. Recruitment</b>	
<b>1.1</b>	<b>What are the admission conditions (age, Nationality, education grade, others) for candidates?</b>
E5	<p>The minimum age to join is 16. You must be enlisted by the age of 36 (for Reservists you may be able to join up until the age of 50 for certain trades). If you under 18 you must have parental consent.</p> <p>To join the Army you must be either a British Citizen, Irish Citizen or Commonwealth Citizen. To join as a Soldier you do not need any qualifications. However, for certain trades you will need some form of qualification (eg engineers, intelligence, medical).</p>
E6	<p>Age: a private cannot be younger than 18 years. There are two exceptions to this rule: he can be incorporated at the age of 17, after June 30 in the year he turns 18 and he can also be incorporated in the year he obtained his secondary diploma. A private cannot be older than 26 in the year of his incorporation.</p> <p>Nationality: applicants have to be Belgian or national citizen of another member state of the European Economic Area or the Swiss Confederation. Non-Belgians also have to proof that they are not obligated to serve in the country of origin.</p> <p>Education grade: each applicant has to proof he finished primary education.</p>
<b>2. Retention</b>	
<b>2.1</b>	<b>What are the Initial Training and Education (time and subjects)?</b>
E5	<p>All recruits will complete Initial Military Training (Phase I training) at one of three bases (Harrogate, Pirbright, Winchester) in the UK. The training course lasts 14 weeks (23 weeks if under 17 ½). Phase II training will be dependent on role. At the end of Phase II training, you may be awarded a number of civilian qualifications to recognize the training and education you have completed and the standards you attained. Phase 2 training will be very dependent on role – it may range from a few months (infantry) to a couple of years (medical).</p>
E6	<p>Initial training and education take 60 working days.</p> <p>The initial Education and Training of Privates and Non-Commissioned Officers (NCO) can be split in three periods:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Period of education: During this period the recruit is taught everything he needs to know to execute his first function.</li> </ul> <p>This period can be split is two subperiods:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Basic Military Training: During this subperiod the basic military skills are taught. This Basic Military Training is the same for all recruits of the same Personnel category;</li> <li>• Specialized Professional Education: During this subperiod the recruit acquired additional professional knowledge and skills, necessary for the execution of the first function. This Specialized Professional Education is different depending on the first function.</li> </ul> <p>Internship: During this period the recruit can apply the acquired knowledge in a real situation. During this period the Learner executes his first function in the unit, but still under supervision of a coach. Duration: 3 months</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Period of Evaluation: During the period of evaluation, the learner executes his first function. Duration: variable but with a minimum of 3 months.</li> </ul> <p>Total Duration (Period of education + Internship + Period of Evaluation) : 3 Years</p>
<b>2.2</b>	<b>What are the ranks that privates can be graduated, and how much time spent between ranks?</b>
E5	<p>The minimum time a recruit must serve is 4 years. On completion of Phase I training, a recruit is formally recognized as a Private (although title may be different depending on Corps).</p> <p>For good soldier's (or for certain Roles) promotion to Lance Corporal may follow after finishing Phase II training or after about 3 years as a Private. Promotion is based on merit.</p> <p>After 6-8 years, depending on merit (in particular leadership ability), an individual can be promoted to Corporal. After about 12 years, promotion to Sergeant is possible.</p> <p>To reach Warrant Office Class 1 an individual will normally have done a minimum of 18 years in the Army.</p>



	<p>Belgian Defence wishes to evolve towards a young, operational and dynamic army. Since 2013, a new statute (short-term contract) was established in addition to the statute that offers lifetime employment. This statute with limited duration offers a contract of 8 years, which can be extended by 4x 1 year.</p> <p>Career military volunteer: without incidents during his career:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Recruitment (entry) as Soldier (OR-i);</li> <li>ii. Assignment as First Soldier (1Sdt/OR-2) after 1 year;</li> <li>iii. Nomination as First Soldier (OR-2) after 3 years with retroactive character to the date of his assignment as First Soldier;</li> <li>iv. Nomination as Corporal (OR-3) after 6 years (Total= entry+7 years);</li> <li>v. Nomination as Corporal-Chef (OR-4) after 8 years (Total= entry+15 years);</li> <li>vi. Nomination as 1 Corporal-Chef (OR-4) after 8 years (Total= entry+23 years).</li> </ul>
	<b>2.3 What is the salary for each rank? Are there any other benefits?</b>
E5	NIL
E6	NIL
	<b>2.4 Which kind of training/course is needed to be graduate into another rank (time and subjects)?</b>
E5	<p>Promotion is based on merit. However, in order to be able to demonstrate merit you are likely to have need to complete certain professional qualifications and / or educational courses. Requirements will be different for each trade. All members of the UK Armed Forces are reported on annually through a joint common appraisal format. These reports will be used to identify an individual's suitability for promotion.</p> <p>Promotion will be also subject to an individual passing an annual fitness.</p>
E6	<p>Graduation into another category, the internal recruitment as we call this, is submitted to some conditions and restrictions in terms of age, physical and psychological (for some kinds of jobs) ability.</p> <p>Since 2014, all privates are recruited in that new Statute with Limited Duration (SLD). After a short period of three years as candidate, the SLD are encouraged to participate to the internal recruitment during the next five years. The internal recruitment for SLD offers three options:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Social promotion: from private SLD to NCO SLD. The candidate remains in the category of SLD but as NCO. He starts then a new cycle of 8 years + 4x1 year.</li> <li>ii. Promotion to the same category as private but in another statute as active personal (lifetime employment). NB: this option, which was the largest opportunity for SLD to stay within the Defence forces, tends to be downsized. Promotions in the career model for privates are based on seniority.</li> <li>iii. Promotion based on a diploma/degree to a higher category and in another statute as active personal (lifetime employment): if the private SLD has graduated from high school, he or she can participate to the internal recruitment to become a NCO as active career personal.</li> </ul>
	<b>2.5 Is all education and training certified according with civil regulation?</b>
E5	NIL.
E6	NIL.
	<b>2.6 How is the process of selection/evaluation for the new rank (physics, merits, psychological, others)?</b>
E5	<p>Promotion is based on merit and suitability in the higher rank (this will include qualifications achieved). Education is normally provided to an individual once selected for promotion or after he / she has been promoted. Education and specialist career training will vary significantly between roles.</p>
E6	<p>This internal recruitment [Graduation] consists of a competition (limited number of vacancies) between candidates. The selection is based on an evaluation of the professional and behavioral potential of the candidate and includes three areas: i. Knowledge; ii. Skills (professional, social and physical); iii. Attitude (morale, commitment, work organization, behavior in groups).</p> <p>Promotions in the career model of military volunteers are based on seniority (in other words by time).</p>
	<b>2.7 Is there a possibility to change of specialty/expertise/area? How is the process of changing it?</b>
E5	All soldiers are able to apply to change trade.



	Applications will be considered on the basis of whether the current branch can release the individual, whether there is space in the desired branch, educational qualifications, potential, age and current reports. Each case is looked at individually.
E6	The process of changing the specialty/expertise/area depends on which specialty the military volunteer demands. For some specialties, it can take up to 1 year (for example technical functions, functions firefighters, functions Navy personnel) due to the fact that some of these functions are given abroad or need longer courses. Other secondary functions demand less courses and sometimes only a practical formation on the work floor.
	<b>3. Reintegration</b>
3.1	<b>What kind of incentives exist for civilian society reintegration (Financial Compensations, Professional Education, others)?</b>
E5	On completion of a career in the Army, an individual will attend courses to reintegrate them into civilian life. The UK military also offers money to attend course to help individuals start a new career – training can be anything that may help with a new career. The amount of money you are entitled to will vary depending on length of service done. The Pension was amended in 2015, now if you leave after 20 years / age 40 (known as EDP) you will get a pension, resettlement grant and bonus, if you leave before your EDP (20 years of service and over 40) will get a deferred pension payable at 68 (state pension age) and resettlement grant (if you have done more than 12 years), although you can get some money paid at 55. It is not easy to understand; I have attached a leaflet which may help. All leavers will get access to career transfer assistance to help them reintegrate into civilian life.
E6	a. The law of 28 February 2007, establishing the status of the military personnel and of the military candidates of the active cadre of the Armed Forces, offers the possibility of professional retraining to find a new job in the civil society. b. The professional retraining is a process by which the military personnel who have to (or want to, i.e. own initiative) leave the Armed Forces can benefit from certain services and guidance from a professional outplacement firm. This retraining is paid by the Armed Forces. This process can last up to 12 months and the military personnel concerned receives a bonus when leaving the Armed Forces. c. Several conditions were imposed in order to be able to benefit from professional retraining. The most important are: i. Having at least 20 years of service (or 7 years for military personnel on short-term contracts); ii. Being a volunteer or non-commissioned officer. When military leaves Armed Forces receives a bonus: For the short-term contacts (maximum 12 years): Minimum number of months in active service: 60, 72, 84, 108, 132 and Financial bonus: number of monthly wages: 6, 8, 12, 13, 14
	<b>3.2 Are there any preferential access conditions for Security Services and Forces?</b>
E5	There are no preferential access conditions.
E6	There are several conditions to benefit from a transfer to the Police. 1. For short-term contracts: the main condition is to have served a minimum of 60 months in the Armed Forces. 2. For professional military personnel: having at least served 20 years and having the status of volunteer or non-commissioned officer. The person who is in the conditions must then succeed for the remaining tests by the Police, due to the fact that military personnel that can prove they succeeded some particular tests made in the Armed Forces are exempted from those particular tests by the Police. (Preferential access) In 2018, there were more vacancies by the Police than soliciting military personnel.
	<b>3.3 Are there any preferential access conditions for Public Administrations?</b>
E5	NIL.
E6	Another possibility for those who have (or want) to leave the Armed Forces is the transfer to public institutions (at the federal level) or to the police forces. This is subject to specific conditions and does not include retraining or financial compensations.