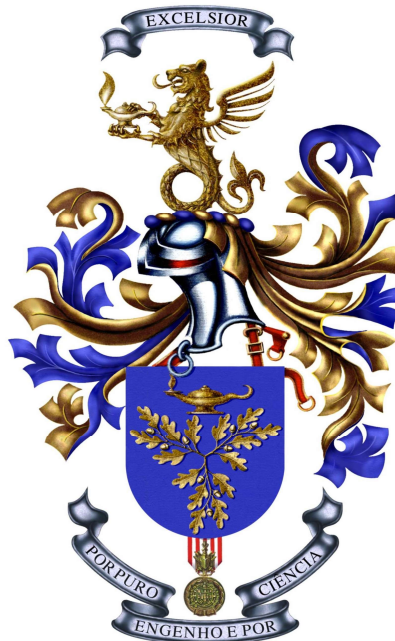


**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO
2016/2017**



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**O REGIME DE CONTRATO ESPECIAL
NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS**

**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.**

**Rui Miguel Pinho Silva
MAJOR, CAVALARIA**



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

**O REGIME DE CONTRATO ESPECIAL
NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS**

MAJOR, CAVALARIA Rui Miguel Pinho Silva

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2016/2017

Pedrouços 2017



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

**O REGIME DE CONTRATO ESPECIAL
NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS**

MAJOR, CAVALARIA Rui Miguel Pinho Silva

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2016/2017

Orientador: MAJOR, INFANTARIA Pedro António Marques da Costa

Pedrouços 2017



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Rui Miguel Pinho Silva**, declaro por minha honra que o documento intitulado **O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas**, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2016/2017** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, 19 de junho de 2017

Rui Miguel Pinho Silva
Major de Cavalaria



Agradecimentos

Ao Major de Infantaria Marques da Costa, meu orientador, pela disponibilidade, aconselhamento, estímulo, apoio incondicional e ainda muita paciência, que no culminar desta minha etapa académica, me deram força e alento, para que fosse possível a apresentação do resultado deste trabalho.

A todas as entidades entrevistadas, que desde o primeiro momento demonstraram vontade e disponibilidade para contribuir através dos seus saberes e experiências, o que tornou possível um melhor esclarecimento do assunto em estudo, enriquecendo o produto final.

Ao Capitão-de-fragata Mata Gaspar da Direção de Pessoal da Marinha, ao Major Nuno Neto e Major Sá Figueiredo do Estado-Maior do Exército e ao Major Quirino Martins do Estado-Maior da Força Aérea, pela colaboração e preciosos contributos.

Um agradecimento especial ao *Capitaine de Frégate* Christian Queffelec, adido de defesa junto da embaixada francesa em Lisboa, e ao Comandante de Artilharia Bernardo González-Lázaro Sueiras, Adjunto da Repartição de Relações Militares Internacionais do Estado-Maior General das Forças Armadas e Oficial de Ligação Espanhol, pela disponibilidade demonstrada, simpatia e ainda pela documentação cedida, que permitiu dar uma maior profundidade ao estudo.

Aos meus camaradas de curso, pelas constantes trocas de impressão e sugestões, que trouxeram uma maior motivação para o desenvolvimento do estudo.

À minha mulher, Elisabete, por nos momentos difíceis se encontrar ao meu lado, com toda a sua compreensão e apoio. Aos meus dois filhos, Francisco e João Pedro, apenas posso dedicar-lhes o meu esforço em compensação das ausências nos momentos de lazer.

A todos, bem hajam.



Índice

Introdução.....	1
1. Investigação e Metodologia.....	6
1.1. Revisão da Literatura.....	6
1.2. Enquadramento Teórico e Concetual.....	8
1.3. Modelo de análise.....	10
1.4. Percurso metodológico.....	12
2. O Regime de Contrato Especial.....	14
2.1. Enquadramento legal.....	14
2.2. Caraterísticas específicas.....	15
2.3. Os motivos da implementação.....	17
2.4. Da implementação à atualidade.....	18
3. Modelos em vigor noutros países.....	20
3.1. Espanha.....	20
3.2. França.....	23
4. Do recrutamento à reinserção: os desafios colocados às FA.....	27
4.1. A evolução dos RH nos ramos das FA.....	27
4.2. A formação inicial dos militares em RV/RC nas FA.....	28
4.2.1. A formação inicial na Marinha Portuguesa.....	29
4.2.2. A formação inicial no Exército Português.....	30
4.2.3. A formação inicial na Força Aérea Portuguesa.....	32
4.3. A dialética entre a retenção e a reinserção dos militares em RV/RC.....	34
5. A estabilidade na gestão dos RH: adequação do RCE.....	36
5.1. A mudança de paradigma.....	36
5.2. Das três áreas funcionais a uma maior abrangência.....	38
5.3. O fator potenciador: certificação profissional.....	40
Conclusões.....	42
Bibliografia.....	46



Índice de Apêndices

Apêndice A —	Corpo de Conceitos	Apd A-1
Apêndice B —	Serviço Militar em RC nas FA Francesas	Apd B-1
Apêndice C —	Serviço Militar em RC na Marinha Portuguesa	Apd C-1
Apêndice D —	Serviço Militar em RV/RC no Exército Português	Apd D-1
Apêndice E —	Serviço Militar em RC na Força Aérea Portuguesa	Apd E-1
Apêndice F —	Síntese das Entrevistas	Apd F-1

Índice de Figuras

Figura 1 –	Objetivos da investigação	4
Figura 2 –	Configurações de gestão de RH	9
Figura 3 –	Processos de gestão de RH.....	10
Figura 4 –	Modelo de Formação de Oficiais e Sargentos em RV/RC no Exército	31
Figura 5 –	Modelo de Formação de Praças em RV/RC no Exército.....	31
Figura 6 –	Modelo de Formação de Oficiais RC na Força Aérea	33
Figura 7 –	Modelo de Formação de Praças RC na Força Aérea.....	34
Figura 8 –	Evolução do número de admissões em RV/RC nas FA.....	37

Índice de Tabelas

Tabela 1 –	Modelo de Análise.....	11
Tabela 2 –	Identificação das Entidades Entrevistadas.....	13
Tabela 3 –	Efetivo máximo autorizado em RCE.....	18
Tabela 4 –	Militares em RCE por AF e ramo das FA	19
Tabela 5 –	Prestação de serviço na categoria de tropa y marinería nas FA de Espanha	22
Tabela 6 –	Efetivo a incorporar nas FA de França em 2017	25
Tabela 7 –	Evolução dos efetivos máximos autorizados em RV/RC entre 2011 e 2017	27
Tabela 8 –	Evolução dos efetivos existentes em RV/RC entre 2011 e 2016	28
Tabela 9 –	Comparação entre efetivos autorizados do QP e RV/RC	40
Tabela 10 –	Prestação de serviço em RC na Marine Nationale.....	Apd B-1
Tabela 11 –	Prestação de serviço em RC no Armée de Terre	Apd B-2
Tabela 12 –	Prestação de serviço em RC no Armée de L’Air.....	Apd B-3
Tabela 13 –	Prestação de serviço em RC na Marinha Portuguesa	Apd C-1
Tabela 14 –	Prestação de serviço em RV/RC no Exército Português	Apd D-1



Tabela 15 – Prestação de serviço em RC na Força Aérea Portuguesa Apd E-1

Tabela 16 – Ideias chave das entrevistas realizadasApd F-1



Resumo

Num momento em que o recrutamento não satisfaz as necessidades, e face à crescente dificuldade em reter efetivos em todas as categorias, torna-se necessário adotar mecanismos que permitam gerir os Recursos Humanos no médio prazo, sobretudo numa altura em que os processos formativos dos militares são bastante prolongados e onerosos, em virtude dos avanços tecnológicos.

Este trabalho teve como objetivo principal avaliar que condições deverão ser estabelecidas ao atual Regime de Contrato Especial, de modo a contribuir para uma maior estabilidade na gestão dos Recursos Humanos. Para isso foi seguida uma estratégia de investigação qualitativa, assente num raciocínio indutivo. O modelo de análise elaborado teve por base três dimensões, Recrutamento, Formação e Retenção, tendo sido identificados os indicadores que permitiram recolher os contributos a partir das análises efetuadas ao modelo atual de Regime de Contrato Especial e Regime de Contrato das Forças Armadas Portuguesas, Espanholas e Francesas.

Concluiu-se que existem espaços de melhoria ao atual regime, nomeadamente, a necessidade deste regime atuar como complemento ao Regime de Contrato, quando exista essa necessidade, sendo que a determinação das áreas funcionais que poderão ser abrangidas constitui-se como um dos principais contributos desta investigação. Concluiu-se ainda que deverá ser efetuado um esforço no sentido de garantir a certificação profissional aos militares, e assim solidificar esta forma de prestação de serviço militar.

Palavras-chave

Forças Armadas, Recursos Humanos, Regime de Contrato Especial, Regime de Contrato



Abstract

At a time when recruitment does not meet the needs, and in view of the growing difficulty in retaining staff in all categories, it is necessary to adopt mechanisms to manage Human Resources in the medium term, especially at a time when the training processes of the military are very long and costly due to technological advances.

The main objective of this study was to evaluate what conditions should be established in the current Special Regime Agreement, in order to contribute to a greater stability in the management of Human Resources. For this, a qualitative research strategy was adopted, based on an inductive argument. The analysis model was based on three dimensions, Recruitment, Training and Retention, and the indicators identified allowed us to collect the contributions from the analyses made to the current model of Special Regime Agreement and Employment Scheme of the Portuguese, Spanish and French Armed Forces.

We concluded that there are areas for improvement to the current regime, namely, the need for this regime to act as a complement to the Employment Scheme, when this is necessary, and the determination of the functional areas that may be covered constitutes one of the main contributions of this research. It was also concluded that an effort should be made to guarantee professional certification to the military, and thus solidify this form of military service.

Keywords

Armed Forces, Human Resources, Special Regime Agreement, Employment Scheme



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AF Área (s) Funcional (ais)

AR Assembleia da República

C

CEFO Curso Especial de Formação de Oficiais

CFO Curso de Formação de Oficiais

CFP Curso de Formação de Praças

CFS Curso de Formação de Sargentos

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

CNQ Catálogo Nacional de Qualificações

D

DGRDN Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional

DUF Dias Úteis de Formação

E

EMFAR Estatuto dos Militares das Forças Armadas

EMGFA Estado-Maior General das Força Armadas

EVAT *Engagé Volontaire de l'Armée de Terre*

F

FA Forças Armadas

G

GabCEME Gabinete do Chefe de Estado-Maior do Exército

I

IB Instrução Básica

IC Instrução Complementar

IUM Instituto Universitário Militar

L

LSM Lei do Serviço Militar



M

MDN Ministério da Defesa Nacional

MF Ministério das Finanças

O

OE Objetivo Específico

OG Objetivo Geral

P

PCM Presidência do Conselho de Ministros

PILAV Piloto Aviador

Q

QC Questão Central

QD Questões Derivadas

QNQ Quadro Nacional de Qualificações

QP Quadro Permanente

R

RC Regime de Contrato

RCDP Regime de Contrato de Duração Prolongada

RCE Regime de Contrato Especial

RCLD Regime de Contrato de Longa Duração

RH Recursos Humanos

RLSM Regulamento da Lei do Serviço Militar

RV Regime de Voluntariado

S

SAPROMIL Sistema de Aproveitamento das Capacidades Profissionais do Pessoal Militar

T

TII Trabalho de Investigação Individual

U

UFCD Unidades de Formação de Curta Duração

V

VAT *Volontaire de l'Armée de Terre*



Introdução

Após o período da Guerra Fria as nações ocidentais viram-se confrontadas com um novo paradigma: a realidade de emprego das suas Forças Armadas (FA) tinha mudado. Deu-se então início a uma transformação na área da defesa, rumo à profissionalização do serviço militar, que se alastrou rapidamente de país para país, tendo induzido alterações diretas ao nível do modelo organizacional e de recrutamento das FA (Correia, 2008, p. 4).

Portugal não foi exceção. Encontrava-se alinhado com os demais, e como tal, no Programa do XIII Governo Constitucional, podia-se constatar essas preocupações no âmbito da defesa. Em relação ao aparelho militar, “... aconselham a manutenção de uma força militar reduzida, mas com alto grau de eficiência e flexibilidade”, e ainda “importa proceder a uma reavaliação do Sistema de Forças e dos respetivos sistemas de armas e de equipamentos, de forma a conseguir uma boa relação de custos/eficácia e a possibilidade de inflexão em caso de alteração do cenário do seu emprego” (1995, p. 19).

Assim, na sequência da quarta revisão constitucional em 1997, e conseqüente alteração da Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas, é estabelecido o fim do Serviço Militar Obrigatório, passando a ser o voluntariado a forma de prestação de serviço militar em tempo de paz, prevendo um período de transição entre modelos, que durou até 2004 (AR, 1999).

Este voluntariado expressa-se em diferentes formas de prestação de serviço. Os cidadãos podem prestar serviço mediante vínculo às FA, isto é, serviço efetivo nos Quadros Permanentes (QP) ou, em Regime de Contrato (RC) ou Voluntariado (RV) por um período limitado de seis ou um ano, respetivamente (AR, 1999).

Mas esta transformação não ocorreu apenas devido à conjuntura política ou económico-social. A par destas, o próprio avanço científico-tecnológico impôs uma maior “especialização técnica exigida pelos sistemas de armas operados pelas [FA] modernas...” (Teixeira, 2003, p. 8), pressupondo assim, a lógica da existência de militares profissionais, capazes de dar uma resposta mais eficaz do que os militares do modelo tradicional de conscrição.

Perante este novo paradigma, a gestão dos Recursos Humanos (RH) nas FA adquiriu uma maior importância, tornando-se necessário investir numa permanente capacidade de obtenção e retenção de militares. (MDN, 2015a). No entanto, segundo Vaz (2004, p. 10), “pode afirmar-se que a generalidade dos países onde se adotou a profissionalização, experimenta grandes dificuldades para preencher todas as vagas abertas anualmente”, isto



porque as FA competem com o mercado de trabalho. Assim, é essencial adotar, por um lado, mecanismos capazes de manter um efetivo ajustado às necessidades, e por outro, em virtude da modernização, que esse efetivo garanta a capacidade de operação de equipamentos tecnologicamente avançados, associados em muitos casos a processos onerosos e prolongados de formação.

Para colmatar essas necessidades, numa conjuntura económico-financeira frágil e com fortes limitações orçamentais, associada à falta de voluntários, tornou-se necessário proceder à implementação de um regime de contrato, por um período superior a seis anos, de acordo com o expresso na Lei de Serviço Militar¹ (LSM), como forma de garantir que em “situações funcionais cujo grau de formação e treino, tipo de habilitações académicas e exigências técnicas tornem desejável uma garantia de prestação de serviço mais prolongada” (AR, 1999).

É neste contexto, que em 2010 foi instituído o Regime de Contrato Especial² (RCE) para a categoria de Oficial, nas áreas funcionais³ (AF) de medicina, pilotagem de aeronaves e assistência religiosa, com uma duração mínima de oito anos e máxima de 18 anos, indo assim ao encontro das necessidades das FA, sem descurar o fator humano, nomeadamente o apoio ao processo de transição para o mercado de trabalho após atingir o limite máximo previsto (PCM, 2010).

Numa altura de estrangimentos orçamentais que obrigam a uma política de racionalização, associada à dificuldade em recrutar e reter efetivos em todas as categorias, com particular incidência nas AF que têm mercado externo, é imperioso efetuar uma boa gestão dos RH disponíveis para o cumprimento das diversas atividades, pois o “fator humano continua a ser o elemento distintivo que dá corpo à finalidade e sentido à existência das FA” (Santos, et al., 2012, p. 81).

Considerando o descrito anteriormente, o presente Trabalho de Investigação Individual (TII), “O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas”, espelha a importância que se pretende conferir, na adoção de mecanismos necessários, à adaptação à atual conjuntura e evolução da sociedade, designadamente prevendo quais as situações,

¹ Número 3 do Artigo 28.º da Lei n.º 174/99, de 21 de setembro.

² Decreto-Lei n.º 130/2010, de 14 de dezembro.

³ Os Quadros Especiais dos ramos, isto é, o conjunto de lugares existentes nas diversas categorias e postos, denominam-se por classes na Marinha, no Exército por armas e serviços e na Força Aérea por especialidades. A fim de criar um entendimento comum desta terminologia adota-se, para efeitos deste estudo, a designação de AF, abrangendo as três designações anteriores (PCM, 2015a, p. 3225).



que “no âmbito do atual quadro legislativo, justifiquem um maior período de permanência nas fileiras” (MDN, 2016a).

Neste particular realça-se que atualmente existe uma proposta elaborada ao nível do Ministério da Defesa Nacional (MDN), em conjunto com ramos das FA e o Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA), que prevê a possibilidade de implementação de um Regime de Contrato de Duração Prolongada (RCDP), para situações funcionais que o justifiquem, no entanto, por se tratar ainda de uma proposta, este estudo foi elaborado sem efetuar qualquer referência a esse documento.

Tendo como objeto de estudo o modelo de RCE vigente, a investigação efetuada procurou identificar quais as condições que deveriam ser estabelecidas, de modo a garantir uma maior estabilidade na gestão dos RH. Dada a natureza e extensão do tema, tornou-se indispensável a sua delimitação por forma a evitar dispersão, permitindo ao investigador obter uma melhor compreensão do objeto em estudo (IUM, 2016b, p. 44). Deste modo, e em concordância com os objetivos que seguidamente expomos, esta investigação encontra-se delimitada, ao nível de conteúdo, ao estudo da forma de prestação de serviço em RV/RC nas FA. Em termos temporais, o estudo toma como ponto inicial de referência o ano de 2010, momento em que foi estabelecido o RCE, sendo que, por necessidade de enquadramento e compreensão, por vezes se faça referência a datas anteriores.

Analisou-se ainda a realidade existente em outros países, que possuem nos seus modelos de prestação de serviço baseados no voluntariado, períodos mais alargados de permanência nas fileiras, para além do RC “normal”. Apesar da existência de diversos países pertencentes à Organização do Tratado do Atlântico Norte e à União Europeia que adotaram a profissionalização das suas FA, optou-se por delimitar a análise ao modelo das FA de Espanha que, na sua legislação, contempla um Regime de Contrato de Longa Duração (RCLD), (Jefatura del Estado, 2006), assim como, o modelo de França, que prevê a extensão dos contratos inicialmente previstos, consoante as necessidades específicas (Ministère de la Défense, 2017c), sendo que ambos os países adotaram a profissionalização no final da década de 90, altura idêntica a Portugal. Os conhecimentos adquiridos permitiram obter contributos que serviram de referência para o estudo.

Face ao exposto, e com o desígnio de atingir o propósito da investigação, foi definido um objetivo geral (OG), e por forma a conseguirmos cumprir com o mesmo, foram determinados três objetivos específicos (OE):

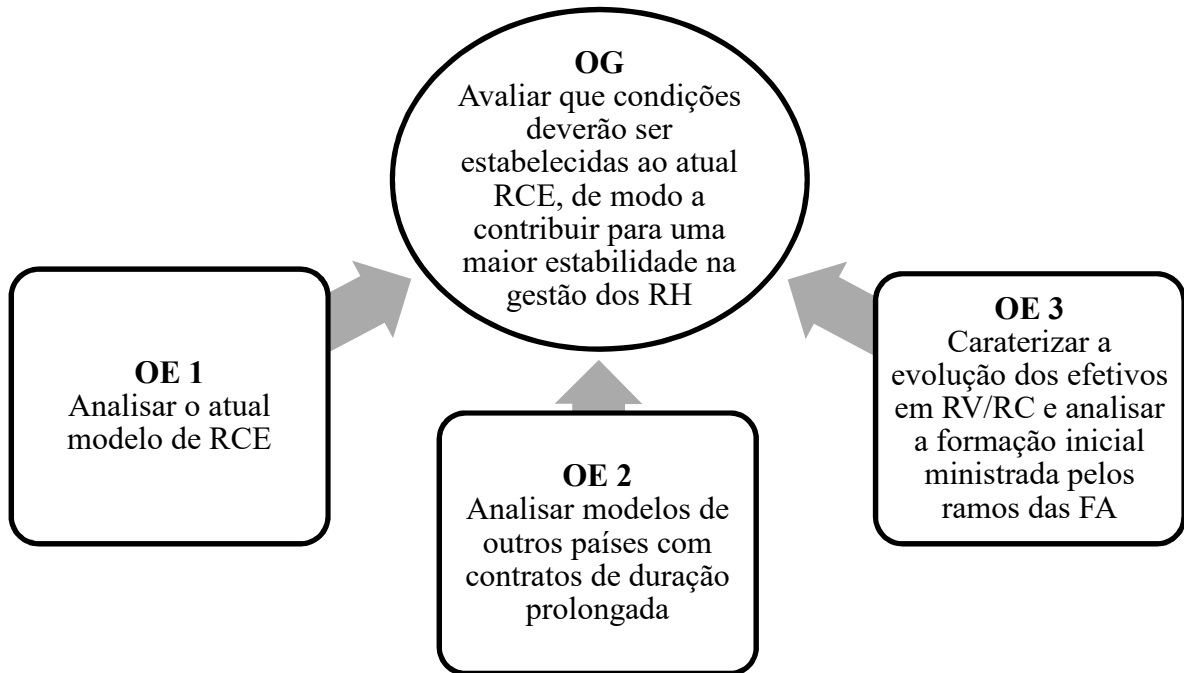


Figura 1 – Objetivos da investigação

Fonte: (autor, 2017)

Após a definição do OG e dos OE, seguiu-se a identificação da problemática. A formulação do problema consistiu na sua identificação, apresentada sob a forma de uma questão central (QC) (IUM, 2016b, p. 52). Esta, por sua vez, foi dividida em quatro questões derivadas (QD), concorrendo para o atingir do OG e dos OE já apresentados.

QC – De que forma é possível adequar o atual RCE, de modo a fazer face às necessidades dos ramos das FA, contribuindo assim para uma maior estabilidade na gestão dos RH?

QD 1 – De que modo o RCE contribuiu para uma maior estabilidade na gestão dos RH, afetos às situações funcionais previstas?

QD 2 – De que forma se caracterizam modelos em vigor noutros países que contemplam, para além do RC, contratos com duração mais prolongada?

QD 3.1 – Como é que tem variado o número de efetivos militares em RV/RC nas FA?

QD 3.2 – De que forma é que os ramos das FA, face às suas idiossincrasias, habilitam os seus militares em RV/RC com os conhecimentos necessários para o desempenho de funções?



O percurso metodológico adotado, com vista à obtenção de respostas, apoiou-se numa estratégia qualitativa, integrando os domínios concetual e metodológico. No domínio concetual, tendo por base a forma de prestação de serviço em RC, apresentam-se as dimensões Recrutamento, Formação e Retenção, onde os indicadores Categorias, Áreas Funcionais e Necessidades permitiram obter contributos para a dimensão Recrutamento no que diz respeito aos aspetos particulares de cada ramo das FA. Por sua vez os indicadores Habilitações Académicas, Duração e Custos, na dimensão Formação, permitem a identificação das áreas cuja formação ministrada justifique uma prestação de serviço por um período de tempo mais prolongado, e os indicadores Certificação Profissional e Duração do Contrato Inicial possibilitam a identificação de contributos que sustentem o modelo de RCE, na dimensão Retenção. No domínio metodológico, os dados foram obtidos a partir da legislação, de investigações e entrevistas.

O estudo encontra-se organizado em cinco capítulos, sendo que o primeiro constitui uma revisão da literatura, seguindo-se um enquadramento concetual e teórico e a apresentação da metodologia seguida. O segundo capítulo incide no estudo do RCE, onde para além de uma análise às suas características, efetua-se uma retrospectiva desde a sua aplicação, respondendo assim à QD1. Segue-se o terceiro capítulo, onde se apresentam os modelos de prestação de serviço de Espanha e França, identificando as formas que estes adotaram para uma melhor gestão dos seus RH, e assim responder à QD2. No quarto capítulo aprofunda-se o estudo na forma de prestação de serviço em RV/RC, analisando a evolução dos efetivos militares em RV/RC e o modo como os ramos das FA ministram a formação inicial aos seus militares, permitindo responder à QD3.1 e QD3.2. No quinto e último capítulo são apresentados os resultados da investigação, elaborados a partir da análise dos atuais modelos de RCE e de RC, do resultado da análise dos modelos de países amigos e ainda de contributos obtidos através de entrevistas. Por fim, como forma de responder à QC, apresentaremos as conclusões, terminando a investigação.



1. Investigação e Metodologia

Com o propósito de constituir um ponto de partida do assunto em estudo, este capítulo integra uma revisão da literatura, permitindo a identificação do domínio concetual e teórico onde a investigação se insere. É apresentado o percurso metodológico utilizado, nomeadamente o modelo de análise e a metodologia de investigação seguida, por forma a garantir ao leitor um entendimento geral da investigação.

1.1. Revisão da Literatura

O presente TII, elaborado no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto, inscrito no Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar, em termos científicos insere-se no domínio das Ciências Militares, nomeadamente, na área de investigação do Comportamento Humano em Contexto Militar (IUM, 2016a).

Vistas pela sociedade e pelo mercado como uma qualquer outra organização, as FA, por estarem sujeitas à opinião pública, não são julgadas pelo que se propõem a fazer, mas sim pelo que fazem, necessitando assim de ter um carácter ativo, em sede de profissionalização, a fim de conseguirem obter os RH essenciais para o cumprimento das suas missões, sob pena de condicionarem a sua operacionalidade (Cardoso, et al., 2009).

Para fazer face a esta problemática, a LSM prevê um sistema de incentivos que tenta cativar os jovens a prestar serviço nas FA em RC, acautelando, com vista à sua devolução ao mercado de trabalho no final desse período, o facto de poderem assegurar uma continuidade das suas vidas. No entanto, nem sempre o resultado final é o esperado, pois nem todos os militares efetuam o tempo total de contrato, face às oportunidades que surgem no mercado de trabalho. A forma de contrariar isso implica a implementação de um novo modelo de gestão de RH (Rodrigues, 2004, p. 7).

Chamadas a participar no esforço geral de recuperação do país, nomeadamente na redução dos custos da Administração Central do Estado (Santos, et al., 2012, p. 80), as FA viram-se obrigadas a adotar um conjunto de reformas e racionalizações, em que uma das medidas desse processo, traduziu-se numa racionalização dos RH, visto uma parte significativa do orçamento ser afeto a despesas de pessoal (PCM, 2013). Assim, nessa conjuntura surgiu o redimensionamento das FA para um efetivo global entre 30 e 32 mil militares, valores esses, a atingir até ao final de 2020 (MDN, 2013).

Mas conforme refere Santos, et al., esta racionalização deve ser encarada “numa perspetiva mais abrangente do que a mera redução de pessoal” (2012, p. 78), pois “um



sistema que incorpora cidadãos com idades compreendidas entre os 18 e os 24 anos e os dispensa [...] no auge das suas capacidades físicas e intelectuais, após terem recebido formação e treino e estarem imbuídos da cultura organizacional, não pode estar a implementar corretamente o conceito de gestão de RH” (Afonso, 2016, p. 2). Por outro lado, as FA não os podem reter por um período de tempo muito alargado, correndo o risco de colocar em causa a sua reinserção no mercado de trabalho.

É nesta dicotomia e perante a diversidade e especificidade das necessidades das FA, que urge a necessidade de adoção de mecanismos de salvaguarda do conhecimento, num momento em que o recrutamento não satisfaz as necessidades, e que os processos formativos dos militares são bastante prolongados e onerosos, em virtude do avanço tecnológico. Mecanismos esses que garantam o equilíbrio entre os desígnios políticos, as necessidades das FA e a “equidade no âmbito do fator humano” (Santos, et al., 2012, p. 96), pois só assim se poderá conjugar eficácia e eficiência no cumprimento da missão.

Esta temática tem sido bastante discutida e estudada, e embora já datados de alguns anos, durante a revisão da literatura, conseguimos identificar dois trabalhos individuais de investigação, elaborados por auditores do Instituto Universitário Militar (IUM), ou com a designação da época, que embora não de forma direta, abordam aspetos relacionados e cujas conclusões, transportas para a atualidade, se tornam pertinentes para a temática em estudo, nomeadamente, porque foram elaborados, um durante a fase transitória da natureza do serviço militar e outro precedendo a implementação do RCE.

Assim, as conclusões do trabalho⁴ elaborado no ano letivo 2000/2001, apresenta a necessidade de obtenção de RH qualificados, necessários ao desempenho de funções no Exército, não contemplados nas Armas e Serviços, assim como a forma como deveriam ser geridas as suas carreiras. Conclui ainda, que algumas das especialidades, consideradas fundamentais para o Exército, deveriam ser desempenhadas por Oficiais dos QP. Por sua vez, as não consideradas imprescindíveis⁵, mas importantes, deveriam ser exercidas por Oficiais em RV ou RC, “que integrariam os postos de alferes, tenente e capitão, sendo futuramente abrangidos pelo alargamento do RC até 20 anos” (Silva, 2001).

⁴ Trabalho Individual de Longa Duração elaborado pelo Coronel de Artilharia Anselmo de Jesus Silva, no âmbito do Curso Superior de Comando e Direção, intitulado “Necessidade do Exército em Recursos Humanos Qualificados, não contemplados nas Armas e Serviços – Obtenção, Aplicação e Gestão de Carreiras”.

⁵ “história, arquitetura, engenharia eletrotécnica, mecânica, estruturas e química, licenciados em germânicas, românicas, finanças e economia” (Silva, 2001, p. 36).



Mais recentemente, outra investigação individual⁶ analisa o modelo de formação adotado pelas FA e verifica se este faz face às necessidades de recrutamento e retenção nas fileiras, tendo como delimitação os militares que prestam serviço em RV/RC. Das conclusões elencadas no estudo, importa relevar as relacionadas com a certificação profissional e na aposta que deve ser feita para que esta fosse garantida e reconhecida no mercado de trabalho civil, assim como, na utilização do conceito de Unidade de Formação de Curta Duração (UFCD) em áreas comuns às “competências exigidas aos militares e as exigidas pelos quadros de referência formativa civis” (Sampaio, 2009, p. 36), proporcionando assim uma fácil reintegração no mercado de trabalho após o término do contrato com as FA.

1.2. Enquadramento Teórico e Concetual

A utilização racional dos RH em função dos objetivos das FA, deve privilegiar o aumento do valor da organização, ou seja, quanto maior a singularidade ou escassez do capital humano, e maior for o seu valor, mais se deve privilegiar o seu desenvolvimento interno apostando numa relação de longo prazo (Cunha, et al., 2010).

De acordo com Stiles e Kulvisaechana (s.d., p. 4), o capital humano pode ser entendido como “as capacidades, conhecimento, habilidades e experiência [das pessoas], relevantes para a tarefa em questão”, sendo o seu valor determinado pela forma como geram vantagem para a organização. Por sua vez, a sua singularidade diz respeito ao tipo de competências e conhecimentos que apresentam, caraterísticos da organização a que pertencem.

Deste modo, de acordo com o valor do capital humano e da sua singularidade, Lepak e Snell (2002, p. 4) propõem, com base em quatro configurações possíveis, um modelo de gestão de RH e o tipo de relacionamento que deve ser estabelecido, entre a organização e o indivíduo (figura 2).

⁶ Trabalho de Investigação Individual elaborado pelo Capitão-de-mar-e-guerra Rui Manuel Costa Casqueiro de Sampaio, no âmbito do Curso de Promoção a Oficial General, intitulado “Formação Militar vs. Formação Civil. Qualidade, certificação e emprego. Contribuição para o recrutamento e retenção nas fileiras”.

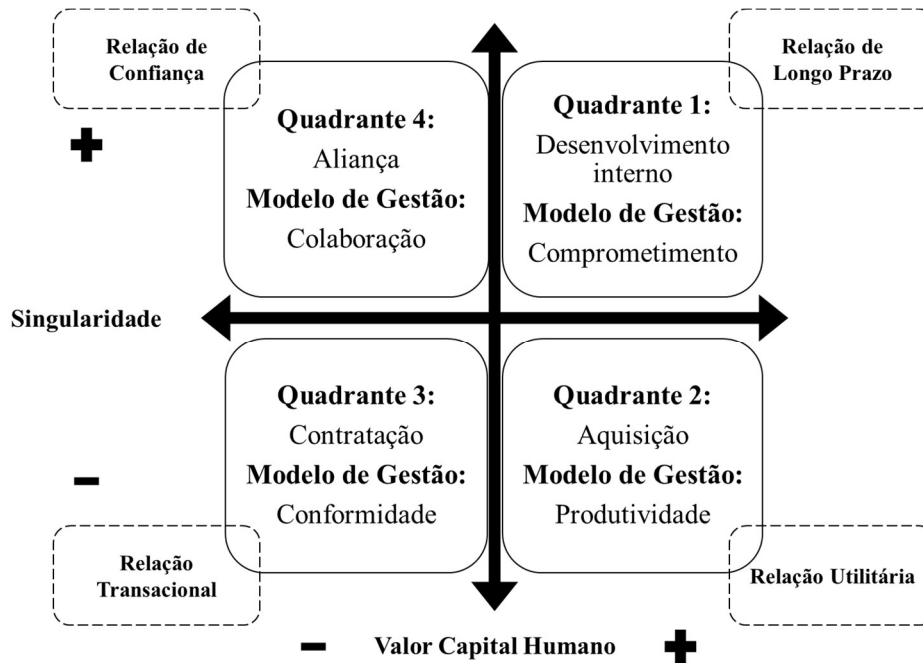


Figura 2 – Configurações de gestão de RH

Fonte: adaptado de (Lepak e Snell, 2002, p. 520)

Estas configurações sugerem que o tipo de relação existente entre a organização e o indivíduo se faça mediante as características deste último. Assim, quanto maior for o seu valor e singularidade, a organização deve privilegiar uma relação a longo prazo, potenciando o seu desenvolvimento interno através de formação, para adquirir ainda mais competências, aumentando também a eficácia e eficiência da organização (Quadrante 1). Já no que diz respeito à baixa da singularidade, mas mantendo o seu valor, a organização deverá recorrer ao mercado de trabalho por forma a, com o menor investimento possível, satisfazer as suas necessidades em recursos especializados (Quadrante 2) (Lepak e Snell, 2002, p. 520).

De acordo com este modelo, quando estamos na presença de uma configuração em que existe um baixo valor do capital humano e pouca singularidade, a relação preferencial deverá ser de curto prazo baseada numa relação transacional, que se poderá concretizar através de subcontratação (Quadrante 3). Por último, o modelo de gestão baseado na colaboração, ou seja, assente numa aliança, é proposto por Lepak e Snell quando o capital humano é único, mas de um valor insuficiente para empregar internamente (Quadrante 4) (2002, p. 521).

Por sua vez, Chiavenato (2004, p. 95) advoga que qualquer que seja a relação a estabelecer entre o indivíduo e a organização, esta terá de se basear num “processo de reciprocidade”, na medida em que, ambos possuem objetivos que pretendem alcançar. Por



um lado, o indivíduo procura uma oportunidade de desenvolvimento, um bom salário, segurança e estabilidade, por outro, a organização pretende ver a sua produtividade aumentada, esperando que a “contribuição de cada indivíduo ultrapasse os custos de ter pessoas na organização” (Chiavenato, 2004, p. 99).

Assim, indica cinco processos básicos (figura 3) para efetuar a gestão dos RH, que consistem “em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores”, para ambas as partes, e cujos principais objetivos são criar e conservar um conjunto de pessoas com habilidades e motivação, a fim de desenvolver a organização, aumentando a eficácia e eficiência através das mesmas (Chiavenato, 2004, pp. 135-138).

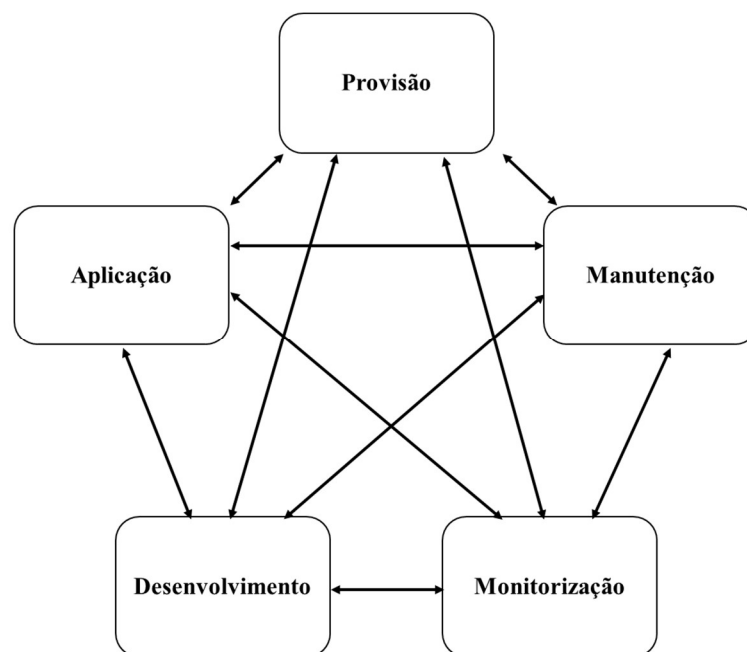


Figura 3 – Processos de gestão de RH

Fonte: elaborado a partir de (Chiavenato, 2004, p. 135)

Com base nestes processos, cada organização deve desenvolver a sua política de RH, isto é, o modo como pretende atingir os seus objetivos a partir dos seus membros, tendo em atenção que deve garantir estabilidade, ou seja, um grau de permanência para evitar grandes alterações.

1.3. Modelo de análise

A construção do modelo de análise é um processo que termina “quando dispomos de todos os elementos essenciais ao estudo, designadamente no domínio concetual e no domínio metodológico” (IUM, 2016b, p. 63).



Assim, na sequência da revisão da literatura, apurámos que no domínio concetual, o estudo de modelos de outros países e o estudo das idiossincrasias da organização militar, no que diz respeito à forma de prestação de serviço em RC, permitem alcançar o estado final proposto, ou seja, a identificação de medidas a adotar por forma a adequar o RCE, de modo a garantir uma maior estabilidade na gestão dos RH, estabelecendo sempre uma relação direta com as dimensões e os indicadores definidos (tabela 1).

Tabela 1 – Modelo de Análise

Conceito	Dimensões	Indicadores
Regime de Contrato Especial	Recrutamento	Categorias
		Áreas Funcionais
		Necessidades
	Formação	Habilitações Académicas
		Duração
		Custos
	Retenção	Duração Contrato Inicial
		Certificação Profissional
	Modelos de outros países	Recrutamento
Áreas Funcionais		
Necessidades		
Formação		Habilitações Académicas
		Duração
		Custos
Retenção		Duração Contrato Inicial
		Certificação Profissional
Regime de Contrato		Recrutamento
	Áreas Funcionais	
	Necessidades	
	Formação	Habilitações Académicas
		Duração
		Custos
	Retenção	Duração Contrato Inicial
		Certificação Profissional

Fonte: (Autor, 2017)



O RCE, conforme o seu enquadramento legislativo, é analisado no capítulo seguinte nas dimensões Recrutamento, Formação e Retenção, com vista a identificar as suas características próprias, procurando fazer uma retrospectiva na forma como o mesmo foi aplicado desde a sua implementação. No que diz respeito aos modelos de outros países, nomeadamente, ao espanhol e francês, as mesmas dimensões permitem identificar boas práticas suscetíveis de implementação no modelo nacional, enquanto o RC, possibilita identificar a abrangência possível, com vista a adequar o modelo de RCE vigente.

No domínio metodológico, em virtude da especificidade do objeto de investigação, decidiu-se pela recolha de dados baseada na análise documental e entrevistas. Em relação à análise documental, esta baseou-se na legislação nacional e de outros países. Como instrumento de recolha de dados principal foi usada a entrevista, que possibilitou o complemento dos dados obtidos através da análise documental, para assim, elencar os contributos e as conclusões desta investigação.

1.4. Percurso metodológico

A presente investigação, centrada numa investigação aplicada onde se procura obter “uma aplicação prática para os novos conhecimentos adquiridos” (IUM, 2016b, p. 14), utilizou o procedimento metodológico do estudo de caso do modelo de prestação de serviço em RCE e RC, segundo uma estratégia de investigação qualitativa, assente num raciocínio indutivo. A compreensão deste modelo visa identificar a adequação do modelo de RCE, onde para isso houve a necessidade de analisar a forma de prestação de serviço em RC, para assim determinar as suas idiossincrasias e daí retirar as condições que possam ser consideradas essenciais para a aplicação de uma forma de prestação de serviço mais prolongada. O estudo de outros modelos contribuiu para a identificação de contributos que possam ser introduzidos no modelo nacional.

O percurso metodológico adotado foi o consignado nas “Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação” (IUM, 2016b), obedecendo a três fases: exploratória, analítica e conclusiva. Na fase exploratória, assente na pesquisa documental e em entrevistas exploratórias, auxiliou o entendimento sobre o tema e possibilitou a formulação do problema de investigação e a definição dos objetivos, materializando-se com a elaboração do modelo de análise.

Seguiu-se a fase analítica, na qual se pretendeu dar continuidade à pesquisa documental, mas também efetuar a sua análise para posterior apresentação dos dados



obtidos. Foram ainda realizadas entrevistas a individualidades de reconhecido mérito, que tiveram um papel fundamental para a elaboração deste estudo, e cujos conteúdos foram alvo de análise. Para isso, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas, cujos conteúdos, face aos objetivos estabelecidos, permitiram recolher contributos valiosos. A escolha dos entrevistados prendeu-se com a intenção de recolher contributos das principais entidades diretamente responsáveis pelos RH, desde o nível ministerial (MDN) até aos ramos, passando pelo EMGFA (tabela 2).

Tabela 2 – Identificação das Entidades Entrevistadas

Designação Atribuída	Função	Identificação	Data
E1	Diretor-Geral da DGRDN	Dr. Alberto Rodrigues Coelho	4 maio 2017
E2	Chefe da Divisão de Recursos do EMGFA	Brigadeiro-general Maurício Tendeiro Raleiras	18 abril 2017
E3	Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Armada	Capitão-de-mar-e-guerra Luís Sardinha Monteiro	18 abril 2017
E4	Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército	Coronel Tirocinado Artilharia Luís Morgado Batista	11 abril 2017
E5	Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea	Coronel Tirocinado PILAV António da Costa Nascimento	11 abril 2017

Fonte: (Autor, 2017)

Para a análise de conteúdo das entrevistas, foi seguida a metodologia proposta por Guerra (2006, pp. 69-86), percorrendo as cinco etapas do processo de análise de conteúdo, transcrição, leitura, construção das sinopses, análise descritiva e análise interpretativa, que permitiram consolidar os resultados da investigação, e cuja síntese se apresenta no Apêndice F.

Por último, a fase conclusiva, incidiu sobre a avaliação e discussão dos resultados, a apresentação das conclusões, bem como a apresentação de contributos para o conhecimento, limitações e recomendações, materializada com a redação final do texto deste estudo.



2. O Regime de Contrato Especial

Com o intuito de estudar uma forma de aplicação mais inclusiva do atual RCE, obriga a que o mesmo seja analisado. Assim, e seguindo esse propósito, este segundo capítulo apresenta, com base no enquadramento legislativo, as suas características, os motivos que conduziram à sua implementação, e reflete a forma como os ramos das FA aplicaram este novo mecanismo para prestação de serviço militar voluntário.

2.1. Enquadramento legal

Decorrente da quarta revisão constitucional, o n.º 2 do art.º 276º (Defesa da Pátria, serviço militar e serviço cívico), passou a ter como redação “o serviço militar é regulado por lei, que fixa as formas, a natureza voluntária ou obrigatória, a duração e o conteúdo da respetiva prestação”, deixando assim o serviço militar de ter um carácter obrigatório (AR, 1997, p. 5192).

Este facto veio estabelecer o voluntariado como forma de prestação de serviço, em tempo de paz, sendo que a forma de recrutamento obrigatório passou a ter uma natureza de exceção⁷. Nessa sequência, a LSM aprovada em 1999, definiu as modalidades de recrutamento, podendo este compreender o recrutamento normal, para a forma de prestação de serviço efetivo em RV ou em RC, recrutamento especial para prestação de serviço efetivo voluntário nos QP, e o recrutamento excecional para prestação de serviço efetivo decorrente de convocação ou mobilização (AR, 1999, p. 6542).

No que diz respeito à forma de prestação de serviço em RC, esta “corresponde à prestação de serviço militar voluntário por parte dos cidadãos durante um período de tempo limitado, com vista à satisfação das necessidades das Forças Armadas ou ao seu eventual ingresso nos quadros permanentes”, tendo sido estabelecido como duração mínima os dois anos e a máxima os seis anos (AR, 1999, p. 6541).

No entanto, para além destas formas de prestação de serviço, a LSM prevê também a possibilidade de criação, através de Decreto-Lei, de “regimes de contrato com a duração máxima até 20 anos para situações funcionais cujo grau de formação e treino, tipo de habilitações académicas e exigências técnicas tornem desejável uma garantia de prestação de serviço mais prolongada” (AR, 1999, p. 6544), enquadrando assim o Decreto-Lei n.º 130/2010 de 14 de dezembro, que instituiu o RCE para prestação de serviço militar nas AF

⁷ Decorrente das situações de recrutamento excecional nas modalidades de serviço efetivo por convocação ou mobilização (AR, 1999, p. 6543).



de medicina, pilotagem de aeronaves e assistência religiosa, aplicável apenas à categoria de oficiais (PCM, 2010, p. 5680).

2.2. Caraterísticas específicas

O âmbito deste regime tem como finalidade o cumprimento das missões das FA que aconselhem uma prestação de serviço efetivo de duração mais prolongada, garantindo assim uma maior estabilidade na gestão dos RH, sendo que o serviço militar, nas AF de medicina e pilotagem de aeronaves, é prestado apenas por militares em RCE e QP, e a candidatura para este regime é efetuada “mediante abertura de concurso, de entre cidadãos nas situações de reserva de recrutamento e de disponibilidade, desde que preenchidas as condições de admissão” (PCM, 2010, p. 5681).

Apesar desta condição, o diploma legal contempla um regime transitório, que veio a ser complementado pelo Despacho n.º 14105/2014⁸ do Ministro da Defesa Nacional, o qual possibilita a passagem, a título excecional, de militares em RC para RCE, desde que possuam as habilitações exigidas e obedeçam aos requisitos específicos determinados para essa transição (PCM, 2010, p. 5682; MDN, 2014b, p. 29374).

As condições gerais de admissão a este regime encontram-se estipuladas no Regulamento da Lei do Serviço Militar⁹ (RLSM), sendo que as condições especiais são propostas pelo Chefe de Estado-Maior de cada ramo e aprovadas por portaria do membro do governo responsável pela área da defesa nacional. Constitui-se ainda como condição, a necessidade de respeitar a idade máxima de 30 anos, para quem já possui um mestrado integrado ou equivalente na área da medicina, e com habilitações para o exercício da mesma de forma não tutelada, ou 27 anos para os graus de licenciado ou de mestre, sendo que a formação ministrada pelas FA no âmbito destas AF, “deve obedecer aos requisitos e estrutura definidos pelas entidades sectoriais que as regulam, de forma a conferir direito à respetiva certificação” (PCM, 2010, p. 5681).

No entanto, em 2015, verificou-se que para a AF de assistência religiosa, o recrutamento específico de sacerdotes se encontrava extremamente difícil de se concretizar, face às necessidades das FA, por motivos da limitação etária imposta. O facto de a ordenação dos mesmos pelas dioceses, em média, ocorrer após os 27 anos de idade, e devido à realização de processos internos sujeitos a alguma demora, procedeu-se à primeira

⁸ Requisitos específicos de transição de RV e do RC para RCE.

⁹ Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 52/2009, de 2 de março.



alteração¹⁰ do RCE, fixando o limite etário máximo permitido para ingresso nos “34 anos, para os cidadãos possuidores de habilitação académica própria e reconhecida pela entidade religiosa que os indiquem como capelães para o Serviço de Assistência Religiosa das Forças Armadas” (PCM, 2015, p. 5331).

Atualmente encontra-se em estudo uma possível alteração (segunda), nomeadamente ao limite etário imposto para a AF de medicina, em virtude da dificuldade de recrutamento sentida por parte do Exército e da Força Aérea em 2016. Em média um cidadão forma-se em medicina com 24/25 anos de idade, e para exercer as funções de forma não tutelada, como previsto nas condições de admissão para RCE, terá ainda de efetuar uma especialidade, cuja duração poderá variar entre os quatro e seis anos. Assim, todos estes anos somados, faz com que um candidato às FA para a AF de medicina não se encontre apto ao desempenho de funções antes dos 28/31 anos, partindo do pressuposto que o mesmo obtém aproveitamento em todos os anos letivos, tornando-se um fator limitativo ao número de candidatos possíveis (Gab CEME, 2016).

O contrato para os militares neste regime tem uma duração mínima de oito anos, tempo considerado o necessário como retorno de investimento, e máxima de 18 anos, sendo que o “tempo despendido pelo militar em formação ou especialização, desde que diretamente relacionada com a AF e com a aquisição de qualificações ou habilitações indispensáveis ao respetivo exercício, não conta para efeitos do cômputo do período inicial mínimo de duração do contrato”, podendo o Chefe de Estado-Maior de cada ramo, definir a duração do contrato inicial, tendo em conta os custos da formação e a expectativa de afetação funcional do militar (PCM, 2010, p. 5681).

Encontra-se ainda previsto, que o militar durante o período nas fileiras tenha acesso aos diferentes postos na categoria, sendo que, sem prejuízo da antiguidade daqueles que transitam de RV ou RC para RCE, ou que ingressam sendo provenientes da reserva de disponibilidade onde prestaram serviço na mesma categoria, a carreira inicia-se com um ano de aspirante a oficial e termina com o posto de primeiro-tenente ou capitão, o qual atingem passados dez anos após o ingresso. A promoção ao posto de primeiro-tenente ou capitão acontece por antiguidade e encontra-se condicionada à quota estabelecida pelo Chefe de Estado-Maior de cada ramo, e as restantes ocorrem por diuturnidade (PCM, 2010, p. 5682).

¹⁰ Decreto-Lei nº 174/2015, de 3 de agosto.



O diploma prevê ainda o benefício, por parte dos militares, a incentivos à prestação de serviço em RCE, nomeadamente, “a aplicação do estatuto de trabalhador-estudante, regime especial de avaliação nos diferentes níveis de ensino, prestações de desemprego, assistência na doença, prestações familiares e prestação pecuniária correspondente a um duodécimo da remuneração anual por cada ano de serviço efetivo cumprido em RCE” (PCM, 2010, p. 5682).

2.3. Os motivos da implementação

Em virtude das exigências inerentes ao cumprimento das missões das FA, tornou-se fundamental adequar o modelo de prestação de serviço para determinadas situações funcionais. Conforme refere Teixeira, a necessidade de “responder às exigências de umas FA cada vez mais tecnológicas”, tornou necessário garantir a capacidade de sustentação do modelo de prestação de serviço militar, com RH cada vez mais qualificados, importando assim, “mais do que a quantidade, a qualidade dos mesmos” (2009, p. 10).

O próprio preâmbulo do diploma que institui o RCE refere que, “perante a diversidade e especificidade das necessidades inerentes à missão das Forças Armadas, [...] o n.º 3 do artigo 28.º da [LSM] prevê a possibilidade de existirem regimes de contrato de duração alargada, para situações funcionais cujo grau de formação e treino é complexo e com elevadas habilitações académicas e exigências técnicas” (PCM, 2010).

Assim, na sequência das dificuldades sentidas pelos ramos das FA em obter a devida rentabilidade dos seus RH, em áreas com “características dificilmente compagináveis com contratos de seis anos” (Monteiro, 2017), surgiu a necessidade de implementar um regime que garantisse a existência de um vínculo mais prolongado, o qual, após consensualização por parte dos três ramos, em coordenação com a Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), cingiu-se às AF de medicina pela dificuldade de recrutamento e exigente e longo período de formação, pilotagem de aeronaves pela sua especificidade, e assistência religiosa. Nesta última AF, onde para além das dificuldades de recrutamento, procurou-se também conceber um modelo de prestação de serviço alternativo ao existente, ou seja, QP (Costa, 2016; Coelho, 2017b).

Importa referir que com a implementação do RCE pretendeu-se, por um lado ir ao encontro das necessidades das FA, por forma a rentabilizar o investimento feito na formação e possibilitar o retorno do investimento, e por outro, ter a garantia de reinserção no mercado de trabalho praticamente assegurada, em virtude da procura existente nestas áreas



profissionais (Costa, 2016), apresentando como principal vantagem a possibilidade de gerir os RH no médio prazo, “potenciando uma visão planeada e integrada da gestão dos efetivos militares em face das diferentes formas de prestação de serviço legalmente admitidas, conjugando eficácia e eficiência no cumprimento da missão das FA” (PCM, 2010).

2.4. Da implementação à atualidade

Após a implementação em 2010, os quantitativos máximos autorizados a prestar serviço em RCE, por AF em cada ramo das FA, foram estabelecidos em 2013 (tabela 3), pretendendo-se com isso “conferir a conveniente exequibilidade” deste regime (MF e MDN, 2013).

Tabela 3 – Efetivo máximo autorizado em RCE

AF	Ramo			Total
	Marinha	Exército	Força Aérea	
Medicina	-	25	9	34
Pilotagem de Aeronaves	-	12	60	72
Assistência Religiosa	4	6	3	13
Total	4	43	72	119

Fonte: adaptado de (MF e MDN, 2013)

No entanto o que se verifica é que, apesar de estar autorizado o ingresso de quatro militares para a AF de assistência religiosa na Marinha, esta não sentiu a necessidade de recorrer a este instrumento de gestão, pois até à data não abriu nenhum concurso para afetação de RH nesta área, não tendo por isso nenhum militar a prestar serviço atualmente em RCE.

Por sua vez, o Exército já sentiu essa necessidade por duas ocasiões, para duas das AF previstas. Em 2016, foram publicados em Diário da República os concursos relativos à admissão de voluntários para as AF de medicina e assistência religiosa, com a abertura de quatro e cinco vagas, respetivamente. De acordo com a informação disponibilizada pela Repartição de Recrutamento da Direção de Administração de Recursos Humanos do Exército, não existiram quaisquer candidatos a preencher as vagas disponibilizadas para a AF de medicina, onde se exigia as habilitações académicas de grau de especialista em Medicina Geral e Familiar ou Medicina de Trabalho, isto pelo limite etário, conforme já mencionado anteriormente (Exército Português, 2016b).



Já para a AF de assistência religiosa o número de candidatos foi igual ao número de vagas a concurso, no entanto, apenas três cumpriram os requisitos gerais de admissão. Importa referir que o Exército, atualmente possui 11 militares a prestar serviço em RCE, pois para além dos concursos mencionados anteriormente, oito militares transitaram para este regime a partir do RC, fazendo para isso, uso do regime transitório referido no art.º 14º (Exército Português, 2016a).

Quanto à Força Aérea, à semelhança do Exército, abriu o seu primeiro concurso em 2016, para provimento de seis vagas na AF de medicina, nomeadamente, quatro de medicina geral e duas para médicos dentistas (Força Aérea Portuguesa, 2016a). De salientar que para este concurso, 41 candidatos manifestaram vontade de ingressar, mas foram apenas preenchidas as duas vagas referentes aos médicos dentistas, pois entre os candidatos para medicina geral, nenhum possuía a especialidade, condição necessária para exercer a função de forma não tutelada. Atualmente, encontra-se a decorrer a fase de seriação do primeiro concurso do ano de 2017, que visa o preenchimento de seis vagas para medicina geral, estando prevista a incorporação para 26 de junho (Força Aérea Portuguesa, 2017d).

Assim, feita a análise ao atual RCE, podemos constatar que dos 119 militares autorizados a prestar serviço em RCE apenas existem 13 nessas condições (tabela 4), sendo que a maioria se encontra no Exército.

Tabela 4 – Militares em RCE por AF e ramo das FA

AF	Ramo			Total
	Marinha	Exército	Força Aérea	
Medicina	0	6	2	8
Pilotagem de Aeronaves	0	0	0	0
Assistência Religiosa	0	5	0	5
Total	0	11	2	13

Fonte: (autor, 2017)

No próximo capítulo serão analisados os modelos de prestação de serviço em RC de Espanha e França, procurando identificar boas práticas na forma de gestão de RH, respondendo à QD2.



3. Modelos em vigor noutros países

As grandes transformações sociais e políticas, com um mundo em rápida evolução, nomeadamente, após o período da Guerra Fria, levaram a que maior parte dos países ocidentais repensassem o seu modelo de serviço militar. O processo de conscrição, por ser considerado por muitos países como desnecessário e dispendioso, deixou de ser praticado, passando o serviço militar a estar baseado no voluntariado, tendo este facto repercussões no recurso mais valioso das FA: o recurso humano (Cobra, 2005, p. 195).

Os modelos de prestação de serviço militar de Espanha e França apresentados no presente capítulo, em que ambos contemplam, para além do serviço efetivo em RC, a possibilidade de serem estabelecidos contratos de duração prolongada, tem como objetivo responder à QD2.

3.1. Espanha

A mudança do modelo de serviço militar em Espanha, ocorreu em 1999 com a promulgação da *Ley 17/1999 de 18 de mayo*¹¹, instituindo a partir dessa data um sistema de recrutamento baseado no voluntariado, tendo sido o processo concluído a 1 de janeiro de 2002. No entanto, devido às constantes necessidades de transformação das FA, e com o intuito de consolidar a plena profissionalização das mesmas, foram efetuadas posteriormente duas alterações à lei de 1999¹² (Jefatura del Estado, 1999).

Em virtude da “temporalidade e outros condicionantes [...] o modelo de prestação de serviço militar origina um fluxo de entradas e saídas elevado, [...] gerando instabilidade, o que não permite alcançar o número de efetivos considerado necessário”. Este texto encontra-se no preâmbulo da *Ley 8/2006, de 24 de abril*, a qual veio estabelecer medidas específicas para a categoria de *Tropa y Marinería* (Praças), acrescentando “a possibilidade de estabelecer um vínculo prolongado com as FA, [...] procurando-se que a prestação de serviço se torne mais apelativa” (Jefatura del Estado, 2006).

Assim, considerando o atual quadro legislativo, o serviço militar nas FA espanholas é garantido por militares de *Carrera* (QP), que engloba *Oficiales* (Oficiais) e *Suboficiales*

¹¹ Lei que regula o regime do pessoal militar profissional, nomeadamente, a carreira militar.

¹² *Ley 39/2007, de 19 de noviembre* (1ª alteração) e *Ley 46/2015, de 14 de octubre* (2ª alteração).



(Sargentos), por militares de *Tropa y Marinería*, por militares de *Complemento*¹³ e por *Reservistas Voluntários*¹⁴.

Considerando apenas as condições em que a prestação de serviço se efetua através de um vínculo temporário, ou seja, por militares de *Complemento* e Praças, a primeira, adquire-se através do estabelecimento de um compromisso inicial de duração de três a oito anos, mediante a formação recebida, renovável até um máximo de oito anos, sendo que esta condição apenas existe para suprir as necessidades na categoria de Oficiais¹⁵.

Para aceder a militar de *Complemento* é necessário possuir uma licenciatura e ter a idade máxima de 30 anos, à exceção dos candidatos para a especialidade de medicina, onde a idade limite é de 37 ou 33 anos, consoante tenha especialidade médica ou não, respetivamente. Após a seleção frequentam uma formação inicial que varia entre os seis e nove meses, conforme a AF, podendo em alguns casos específicos ser estendida até ao máximo de 15 meses (Ministerio de Defensa, 2015).

No que diz respeito à categoria de Praças, existem três modalidades para prestação de serviço militar, embora temporalmente subsequentes. A primeira através de um compromisso inicial de dois ou três anos, renovável até um máximo de seis anos, a segunda com um compromisso de longa duração até os 45 anos de idade, ao qual só se poderá aceder após o compromisso inicial e decorridos cinco anos de serviço, e uma terceira através de um vínculo permanente, condição apenas possível a partir do compromisso de longa duração.

Estas modalidades de prestação de serviço são idênticas nos três ramos das FA e encontram-se de forma sistematizada na tabela 5.

¹³ Militares que estabelecem um compromisso temporário com as FA, consoante as necessidades específicas.

¹⁴ Cidadãos que de forma voluntária prestam serviço, por um período anual máximo de acordo com a preferência expressada até um mínimo de um mês, durante três anos, podendo este ser renovado até à idade máxima de 58 anos para a categoria de *oficiales* e *suboficiales*, e 55 para a categoria de *tropa y marinería* (Ministerio de Defensa, 2015).

¹⁵ Na categoria de Sargentos os militares têm todos o estatuto de militares do quadro permanente.



Tabela 5 – Prestação de serviço na categoria de *tropa y marinería* nas FA de Espanha

Condições	<i>Tropa y Marinería</i>
Condições Específicas de Acesso	<ul style="list-style-type: none">- Ter entre 18 e 29 anos- Possuir no mínimo o nível 2¹⁶ 17 do sistema de ensino espanhol
AF	<ul style="list-style-type: none">- Findo o período de formação, o militar é colocado na AF respetiva para exercer funções, podendo em circunstâncias específicas, trocar de área ao longo do contrato¹⁸.
Forma de Prestação de Serviço	<ul style="list-style-type: none">- Compromisso inicial de dois ou três anos renovável até ao limite máximo de seis anos;- A partir dos cinco anos de serviço e com o 12º ano, existe a possibilidade de ingressar num <i>Compromiso de Larga Duración</i> até aos 45 anos de idade;- A partir do décimo quarto ano de serviço pode estabelecer um vínculo permanente com as FA;- O militar pode passar à condição de <i>reservista voluntário</i> ou <i>reservista de especial disponibilidad</i>¹⁹, ao fim de 18 anos de serviço ou aos 45 anos de idade, mantendo-se essa condição até aos 65 anos de idade;- Os que adquiram a condição de permanentes, desempenham preferencialmente, a partir dos 45 anos de idade, funções logísticas e de apoio.
Carreira	<ul style="list-style-type: none">- Três anos de <i>Soldado</i> (OR-1/2) para a promoção a <i>Cabo</i> (OR-3);- Dois anos de <i>Cabo</i> para a promoção, por concurso, a <i>Cabo Primero</i> (OR-4);- Para a promoção, por escolha a <i>Cabo Mayor</i> (OR-5), são necessários um mínimo de três anos de <i>Cabo Primero</i> e três de quadro permanente.

Fonte: elaborado a partir de (Jefatura del Estado, 2006)

Uma das principais preocupações das FA de Espanha, prende-se com a formação que ministra e o reconhecimento da mesma junto do Ministério da Educação, Cultura e Desporto, como forma de tornar o serviço militar mais atraente e útil. Assim, para o ingresso nas FA, o militar recebe uma formação geral militar, à qual se segue uma formação específica para o desempenho da função, sendo garantida ao mesmo, um treino contínuo que lhe permita o desenvolvimento ao longo do tempo que permanece nas fileiras. A prioridade tem sido a

¹⁶ Em Espanha o nível 2 do sistema de ensino corresponde ao 10º ano de escolaridade.

¹⁷ Exceção para a AF Música, em que os candidatos têm de possuir dois anos de estudos no instrumento para o qual estão a concorrer (Ministerio de Defensa, 2015).

¹⁸ Condições como: colmatar necessidades de outra AF, perda de aptidão necessária ao desenvolvimento de tarefas relacionadas com a sua área, ou para receber formação orientada à progressão na carreira.

¹⁹ O *reservista de especial disponibilidad*, em caso de necessidade, pode ser incorporado até aos 65 anos de idade (Jefatura del Estado, 2006).



formação relativa às áreas da tecnologia de informação e comunicações, prevenção de riscos, ambiente, bem como cursos para a obtenção de cartas de condução e aqueles que são considerados adequados para o desenvolvimento profissional (Jefatura del Estado, 1999).

De um conjunto de medidas e parcerias estabelecidas destacam-se a certificação profissional que algumas AF conferem de forma direta, sendo atribuído o título de Técnico em Segurança e Defesa, para aquelas em que a formação não é reconhecida na sua totalidade. No caso da *Armada*, os conteúdos dos cursos específicos, garantem uma equivalência aos programas de qualificação profissional da Marinha Mercante (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2004).

Releva-se ainda a criação do Sistema de Aproveitamento das Capacidades Profissionais do Pessoal Militar (SAPROMIL), que tem como objetivo, apoiar a reintegração no mercado de trabalho para quem termina o vínculo com as FA, mediante a valorização das competências, capacidades e experiência adquirida durante o período de prestação de serviço. Importa referir que após um ano de serviço, as Praças podem concorrer à categoria de Sargentos, onde têm reservadas 80 por cento das vagas, e ao final de cinco anos poderão concorrer à *Guardia Civil* ou ao *Cuerpo Nacional de Policía*, onde gozam de 50 e 20 por cento das vagas, respetivamente (Ministerio de Defensa, 2013).

3.2. França

Em França a transformação na área da defesa iniciou-se em 1997, com a extinção do serviço militar obrigatório, onde com a profissionalização das suas FA assente em pessoal contratado, passou-se a adotar o conceito de recrutar, reter e reconverter.

Embora a coordenação e definição das políticas de RH seja efetuada ao nível do Ministério da Defesa, é nos ramos que a execução do recrutamento e a definição dos moldes da formação militar é realizada, em virtude das especificidades existentes (Cobra, 2005, p. 227). Essas mesmas especificidades ditaram que as modalidades de prestação de serviço nas várias categorias, fossem estabelecidas de acordo com as necessidades de cada ramo.

Na *Marine Nationale* (Marinha), o serviço militar é prestado por *Officiers* (Oficiais), *Officiers Mariniers* (Sargentos) e por *Quartier-maitre de la Flotte* (Praças), existindo nas duas primeiras categorias militares em RC e QP, e na última apenas em RC. Existe ainda a figura do *Volontariat*, que visa proporcionar um contrato de um ano como experiência



profissional²⁰, podendo no final deste optar por efetuar um contrato na categoria de Sargentos ou Praças (Marine Nationale, 2017).

No que refere à categoria de Oficiais, os militares em RC, encontram-se divididos entre os que pertencem ao Corpo da Marinha e os Oficiais Navais Especializados (Técnicos), existindo uma política interna de que o recrutamento para oficiais em RC, se dê na ordem dos 50 por cento do efetivo autorizado para esta categoria, onde os contratos variam entre os quatro e os oito anos, podendo ser extensível aos 20 anos, consoante as necessidades sentidas. A exceção são os pilotos em que o contrato inicial é de 10 anos, podendo ser renovável apenas uma vez por um igual período (Ministère de la Défense, 2015b, p. 27).

Relativamente à categoria de Sargentos e Praças, estas não preveem uma extensão do contrato, para além do que se encontra estabelecido legalmente. Como tal, o serviço na categoria de Sargentos efetua-se a partir do estabelecimento de um vínculo contratual de 10 anos, sendo que findo esse período, o militar pode concorrer para a situação de permanente na mesma categoria ou concorrer à categoria de Oficiais, e na categoria de Praças o tempo máximo que um militar pode estar nas fileiras são nove anos, através do estabelecimento de um contrato inicial variável entre dois e quatro anos, renovável até perfazer a totalidade de anos permitida, podendo entre o segundo e o sexto ano concorrer à categoria de Sargentos (Marine Nationale, 2017).

Por sua vez, no *Armée de Terre* (Exército Francês) e no *Armée de L'Air* (Força Aérea), embora se encontrem hierarquicamente estruturados da mesma forma que a *Marine Nationale*, adotaram designações diferentes para as categorias: *Officiers* (Oficiais), *Sous-Officiers* (Sargentos) e *Militaires du Rang* (Praças).

Quanto à categoria de Praças a prestação de serviço compreende duas modalidades em ambos os ramos. No Exército existem os *Engagé Volontaire de l'Armée de Terre* (EVAT), podendo estes estabelecer um contrato inicial, que poderá ser de dois, três, cinco, oito ou 10 anos, mediante a sua opção, renovável até 27 anos mediante as necessidades, e os *Volontaire de l'Armée de Terre* (VAT) com um contrato inicial de um ano, podendo ser renovado quatro vezes. Na Força Aérea podemos encontrar os *Techniciens de L'Air*, com um contrato inicial de quatro anos, podendo ser renovado até aos 25 anos conforme as necessidades, e os *Volontaires*, que estabelecem um contrato inicial de um ano, renovável cinco vezes por períodos semelhantes.

²⁰ Semelhante à forma de prestação de serviço em RV do modelo português.



De salientar que em todos os ramos a categoria de Sargentos não apresenta mais do que uma modalidade, sendo guarnecida por militares RC e QP, mas com a particularidade que todos os militares começam com um vínculo contratual por tempo determinado, que varia entre os ramos e que não é renovável, podendo apenas ascender à condição de QP, através da realização de concurso interno.

No que diz respeito à categoria de Oficiais, para os militares em RC existem três modalidades, também em ambos os ramos. *Officiers Encadrement des Formations* (Corpo de Oficiais das Armas), *Officiers Spécialiste* (Técnico) ou *Officiers Pilote de L'ALAT* (Pilotos de Helicóptero) para o Exército, e *Personnel Navigant*, *Personnel Non Navigant* e *Volontaires Aspirants* para a Força Aérea (Ministère de la Defense, 2014; Ministère de la Défense, 2015a).

Nesta categoria a duração dos contratos é bastante diferente, consoante a modalidade, no entanto todos eles preveem a extensão dos contratos iniciais até ao máximo de 20 anos, segundo as necessidades. De acordo com os dados de recrutamento estabelecidos para o ano de 2017 (tabela 6), embora os números sejam para o efetivo total (RC e QP) a incorporar, podemos constatar que existe uma grande diferença entre as necessidades de cada ramo.

Tabela 6 – Efetivo a incorporar nas FA de França em 2017

Ramo	<i>Armée de Terre</i>	<i>Marine Nationale</i>	<i>Armée de L'Air</i>
Vagas para 2017	15 000	3 500	2 600

Fonte: (Ministère de la Défense, 2017d)

O universo de jovens recrutáveis situa-se entre os 17 e 25/26 anos de idade, embora existam modalidades, essencialmente na categoria de Oficiais, onde a idade é alargada até aos 30 anos. Nestes casos as habilitações académicas exigidas situam-se entre o *BAC+2*²¹ e o *BAC+3*²², em virtude do recrutamento de Técnicos Especialistas.

As diferentes formas de prestação de serviço dos três ramos das FA encontram-se de forma sistematizada no Apêndice B.

²¹ Corresponde ao nível III da classificação francesa (diploma de tipo secundário + 2, tal como diploma de técnico superior ou o diploma universitário de tecnologia, equivalente ao nível 5 do Quadro Europeu de Qualificações (Ministère Éducation Nationale, 2011).

²² Corresponde ao nível II da classificação francesa (diploma de tipo licenciatura) equivalente ao nível 6 do Quadro Europeu de Qualificações (Ministère Éducation Nationale, 2011).



À semelhança de Espanha, também existe uma preocupação constante com a reinserção no mercado de trabalho para quem se encontra no fim de contrato, privilegiando-se a formação ministrada e o reconhecimento da mesma. Nesse sentido, a partir do quarto ano de contrato os ramos fornecem aconselhamento quanto às opções existentes, e a partir do décimo ano de serviço, o militar pode concorrer a funções públicas do Estado. Existe ainda uma agência estatal, a *Défense Mobilité*, que auxilia estes militares através de orientação profissional e de ofertas de formação adicional por forma a completar o seu percurso formativo e profissional, assim como no estabelecimento de parcerias a nível local e nacional com o propósito de auxiliar na obtenção de um emprego (Ministère de la Défense, 2017b).

Neste capítulo foram analisados os modelos de prestação de serviço em RC, de Espanha e França, como forma de obter contributos passíveis de serem incorporados no modelo atual de RCE.



4. Do recrutamento à reinserção: os desafios colocados às FA

Desde a profissionalização das FA em 2004, as necessidades de efetivos diminuíram, resultante não só do novo contexto estratégico, mas também dos avanços tecnológicos, que funcionam como multiplicador de força. Também, as medidas de racionalização a que as FA têm vindo a ser sujeitas nos últimos anos, na sequência dos efeitos da crise económica e financeira, obrigaram a uma redução ainda mais significativa do número de militares (PCM, 2013).

Neste sentido, este capítulo constitui-se como uma das partes elementares deste estudo, porquanto importa refletir sobre a forma de prestação de serviço em RV/RC²³, designadamente nas necessidades dos ramos em RH, à formação necessária ao desempenho das diversas funções, não deixando de parte o papel importante das FA quanto ao processo de reinserção dos militares no mercado de trabalho.

4.1. A evolução dos RH nos ramos das FA

Quando em 2004, terminou o serviço efetivo normal, o efetivo máximo autorizado em RV/RC não podia exceder os 23 636 militares, tendo esse número sido reduzido para os 22 310 militares em 2009/2010. No entanto, é em 2011 que a maior redução acontece, tendo sido estabelecido o número máximo de 17 710, significando uma redução de cerca de 20% face aos anos anteriores. Com a implementação da Reforma “Defesa 2020”, veio assistir-se novamente, a um corte gradual do número de efetivos autorizados para prestação de serviço em RV/RC nos três ramos das FA, provocando uma diferença, desde essa altura até à atualidade (tabela 7), na ordem dos 16%.

Tabela 7 – Evolução dos efetivos máximos autorizados em RV/RC entre 2011 e 2017

	2011	2014	2015	2016	2017
Marinha	2 098	1 850	1 273	1 288	999
Exército	12 939	11 750	10 840	10 809	10 154
Força Aérea	2 673	2 400	2 047	2 115	1 924
Totais	17 710	16 000	14 160	14 212	13 077

Fonte: elaborado a partir de (MDN, 2011, p. 10773; MDN, 2014a, p. 5862; MDN, 2015b, p. 8981; MDN, 2015c, p. 1308; MDN, 2016b, p. 4773)

²³ O Exército apresenta-se como o único ramo das FA com militares na situação de RV.



Com esta redução seria expectável que os ramos das FA conseguissem preencher todos os lugares disponíveis da sua estrutura orgânica, nas diferentes AF²⁴, no entanto, isso não se tem verificado, existindo um diferencial entre os efetivos autorizados, apresentados na tabela anterior, e as existências, apresentadas na tabela seguinte.

Tabela 8 – Evolução dos efetivos existentes em RV/RC entre 2011 e 2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Marinha	2 038	1 577	1 506	1 261	1 052	1 174
Exército	11 984	12 219	11 786	10 444	9 543	9 300
Força Aérea	2 714	2 608	2 543	2 154	2 096	2 049
Totais	16 736	15 864	15 835	13 859	12 691	12 523

Fonte: elaborado a partir de (Coelho, 2017a)

Por sua vez se considerarmos as necessidades e o número de admissões, de acordo com dados de 2016, seriam necessários incorporar 5 799 militares em RV/RC, mas apesar de se ter verificado um número de candidaturas acima dos 11 mil, apenas 3 384 militares ingressaram nas fileiras dos três ramos das FA, pertencendo a maior fatia ao Exército (79%), seguida da Força Aérea (13%) e Marinha (8%) (Coelho, 2017a; DGRDN, 2017a).

Se somarmos a estas dificuldades, as saídas não planeadas dos militares em RC (cerca de 35%)²⁵ (Palhóco e Alves, 2012), antes do sexto ano de contrato, estamos perante um panorama global que deixa os ramos das FA sem a hipótese de efetuarem uma boa gestão dos seus RH a médio prazo, traduzindo-se na dificuldade de preenchimento de vagas em determinadas AF²⁶.

4.2. A formação inicial dos militares em RV/RC nas FA

A formação dos militares em RV/RC compreende a instrução básica (IB) e a instrução complementar (IC), sendo que a primeira tem como objetivo dotar os cidadãos com uma preparação militar geral, e que atualmente tem a sua duração fixada por portaria nos 25 dias úteis de formação (DUF), enquanto que a segunda, visa preparar o militar para o exercício das respetivas funções e abrange componentes de natureza técnico-militar, cultural e de

²⁴ As diferentes AF, onde os militares em RV/RC podem prestar serviço, encontram-se especificadas nos Apêndices C, D e E, consoante sejam da Marinha, Exército ou Força Aérea, respetivamente.

²⁵ Para efeitos deste estudo, considera-se que esta percentagem calculada em 2012, não sofreu variações significativas nos últimos anos.

²⁶ As percentagens de existências face às necessidades estruturais dos ramos, por AF, encontram-se espelhadas nos Apêndices C, D e E.



aptidão física, que variam consoante a categoria e AF a que a militar pertença, e tem uma duração variável estabelecida por despacho do Chefe de Estado-Maior de cada ramo (PCM, 2015a, p. 3245; DGRDN, 2014, pp. 235-236).

4.2.1. A formação inicial na Marinha Portuguesa

Na Marinha, de acordo com a sua Lei Orgânica, a Escola Naval constitui-se como o órgão responsável por formar os oficiais da Marinha, existindo ainda um conjunto de Escolas e Centros de Formação²⁷, que constituem a base do Sistema de Formação Profissional da Marinha, e que têm como “missão principal assegurar a formação técnico-profissional dos militares da Marinha, nomeadamente a formação inicial e contínua” (2014, p. 6402).

Para a categoria de Oficiais a formação inicial adota duas modalidades de acordo com a AF. Fora do âmbito naval e com vista a “colmatar necessidades internas em áreas técnicas específicas”, a Marinha incorpora cidadãos que possuam habilitações académicas de nível superior, separando-os em duas AF consoante se têm o nível seis ou o nível sete do Quadro Nacional de Qualificações (QNQ) (Marinha Portuguesa, 2017b). A formação inicial destes militares ocorre na Escola Naval e tem uma duração de 25 DUF, o que após, são colocados numa unidade a exercer funções na sua área de habilitação, ou seja, apenas lhes é ministrada a IB.

No que concerne à formação dos Oficiais Fuzileiros, esta acontece na Escola de Fuzileiros, e destina-se a candidatos habilitados com o 12º ano ou com o nível seis do QNQ. O percurso formativo destes militares integra a IB e a IC, onde a segunda tem uma duração de 100 DUF, com vista à formação técnico-profissional dos mesmos.

A formação ministrada para acesso à categoria de Praças, destinada a candidatos que tenham no mínimo o nível 2 do QNQ, ocorre numa das Escolas ou Centros de Formação Profissional, e caracteriza-se por ter uma duração semelhante nas 12 AF (180 DUF), com vista a maximizar os recursos de formação, onde o que varia durante o Curso de Formação de Praças (CFP), em particular na IC, são os conteúdos programáticos ministrados, nomeadamente, o módulo com as especificidades técnicas necessárias ao desempenho da função na AF respetiva (Marinha Portuguesa, 2017d).

²⁷ Escola de Tecnologias Navais, Escola de Fuzileiros, Escola de Mergulhadores, Escola de Hidrografia e Oceanografia, Centro Integrado de Treino e Avaliação Naval e os Centros de Instrução (Centro de Educação Física da Armada, Centro de Instrução de Helicópteros e Centro de Instrução de Submarinos).



Relativamente aos custos formativos, verifica-se que mais de metade dos cursos ministrados, apresentam um custo formativo superior a 3 mil euros por formando, existindo dois acima dos 6 mil euros e um acima dos 22 mil (Marinha Portuguesa, 2017d).

Um resumo da formação inicial ministrada pela Marinha encontra-se, de forma sistematizada, no Apêndice C.

4.2.2. A formação inicial no Exército Português

O sistema de formação do Exército tem como objetivo principal, facultar aos militares uma formação integrada, que permita atribuir as competências necessárias ao desempenho de funções e simultaneamente contribuir para a valorização cívica.

Para isso, para além da Direção de Formação, que atua como Entidade Técnica Responsável pela formação, o Exército definiu três unidades formadores, a Escola das Armas, a Escola dos Serviços e a Escola de Sargentos do Exército, sendo que estas contam com diversos polos de formação (unidades), temporários ou permanentes, para assegurarem a execução da formação, consoante a AF (Exército Português, 2017d).

O percurso formativo para prestar serviço na categoria de Oficiais adota duas formas distintas, consoante a afetação futura. Como tal, existe o Curso de Formação de Oficiais (CFO) e o Curso Especial de Formação de Oficiais (CEFO), onde para ambos é necessário possuir no mínimo o nível seis do QNQ, sendo que a diferença reside no momento da abertura do concurso, ou seja, para o CEFO é designada qual a formação específica que o candidato deve deter, pois a sua afetação no Exército será de acordo com a sua formação.

A formação no CFO por sua vez contempla a IC, a qual se encontra dividida em três fases, a IC 1 com uma duração de 25 DUF onde é ministrada a técnica individual, a IC 2 com uma duração de 35 DUF que visa ministrar um módulo de comando e liderança, e por último a IC 3, onde é atribuída uma especialidade ao militar e que tem uma duração variável, que poderá ir de 20 DUF a 80 DUF. Para os candidatos que integrem o CEFO, não lhes é ministrada a IC 3, ou seja, são colocados a desempenhar funções nas diversas unidades do Exército ao fim das primeiras 17 semanas de formação.

No que diz respeito ao ingresso no Curso de Formação de Sargentos (CFS), os candidatos devem possuir no mínimo o 12º ano, podendo ter habilitações superiores a essa. O modelo de formação é semelhante aos Oficiais, porquanto as AF serem as mesmas, variando apenas a função específica, isto é, o cargo que irão desempenhar na estrutura



orgânica do Exército. Importa referir que, para os candidatos oriundos da categoria de Praças o percurso é idêntico, à exceção da frequência da IB (Exército Português, 2017d).

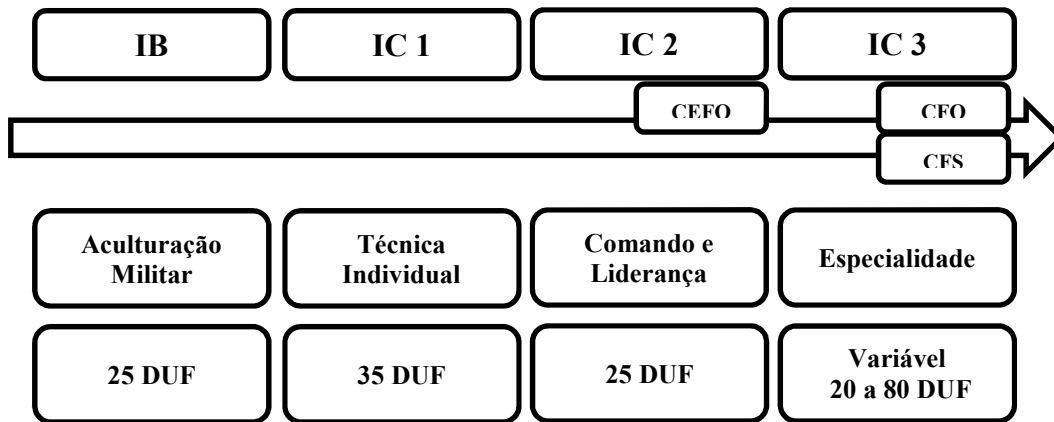


Figura 4 – Modelo de Formação de Oficiais e Sargentos em RV/RC no Exército

Fonte: elaborado a partir de (MDN, 2015a, p. 97)

Para a categoria de Praças, é exigido no mínimo o 9º ano ao candidato, e após a IB, o militar inicia a IC, que se encontra dividida apenas em duas fases. No entanto, a segunda fase adota três modelos diferentes de acordo com a AF e a exigência técnica necessária ao desempenho da função. Assim, após a IC 1 com uma duração de 35 DUF, o militar poderá seguir um de três modelos de formação: (i) formação no cargo, (ii) formação específica inicial mais formação no cargo, ou (iii) formação de longa duração mais formação no cargo, sendo que cada um destes modelos terá uma duração específica de acordo com a AF (Exército Português, 2017b).

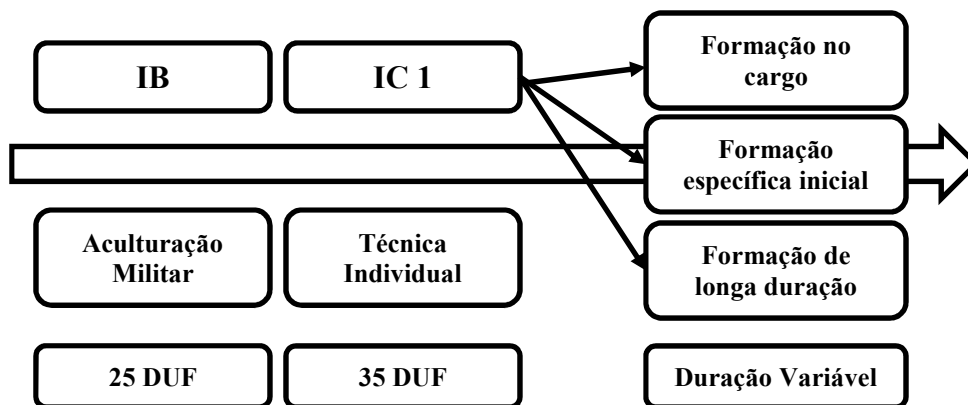


Figura 5 – Modelo de Formação de Praças em RV/RC no Exército

Fonte: elaborado a partir de (MDN, 2015a, p. 97)



Importa referir que se encontra a decorrer um estudo interno no Exército, desde o ano de 2015, a fim de normalizar as AF entre praças e graduados (Oficiais e Sargentos), o que implicou uma revisão, que se encontra atualmente em curso, dos percursos formativos, pelo que não foi possível apurar os encargos financeiros com a formação (Exército Português, 2015).

Um resumo da formação inicial ministrada pelo Exército encontra-se, de forma sistematizada, no Apêndice D.

4.2.3. A formação inicial na Força Aérea Portuguesa

A formação inicial dos militares em RC na Força Aérea, encontra-se a cargo do Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea, que tem como missão “ministrar a formação militar, humanística, técnica e científica [não superior] do pessoal da Força Aérea” (Força Aérea Portuguesa, 2017b).

Para ingresso na categoria de Oficial, a formação inicial durante a IC caracteriza-se por ter um período comum de três meses em todos os cursos, independentemente da AF. Estes três meses articulam-se em torno de uma área de formação de base, onde são ministrados conteúdos relacionados com Técnicas de Comunicação, Prevenção de Acidentes, Proteção Ambiental e Prevenção da Toxicodependência, uma segunda área de formação militar, onde são ministrados módulos como Comando e Liderança, Ética Militar, Direito Militar, Instrução Militar, entre outros e uma área de formação aeronáutica, mais voltada para matérias como Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Materiais e outros específicos. Por sua vez, a restante formação ministrada na IC, assume uma configuração variável dependendo da AF, sendo direcionada exclusivamente para conteúdos cujas aprendizagens são exclusivas da Força Aérea, e têm durações de acordo com a complexidade inerente às AF em causa (Força Aérea Portuguesa, 2017c).

Os candidatos ao CFO não podem ter prestado serviço em RC anteriormente, ou seja, dá-se apenas através de concurso externo, e os mesmos devem possuir o nível sete do QNQ ou o nível seis, caso este tenha sido obtido pré processo de Bolonha, sendo que, dependendo da AF, as áreas de formação preferenciais são especificadas no momento de abertura do concurso.

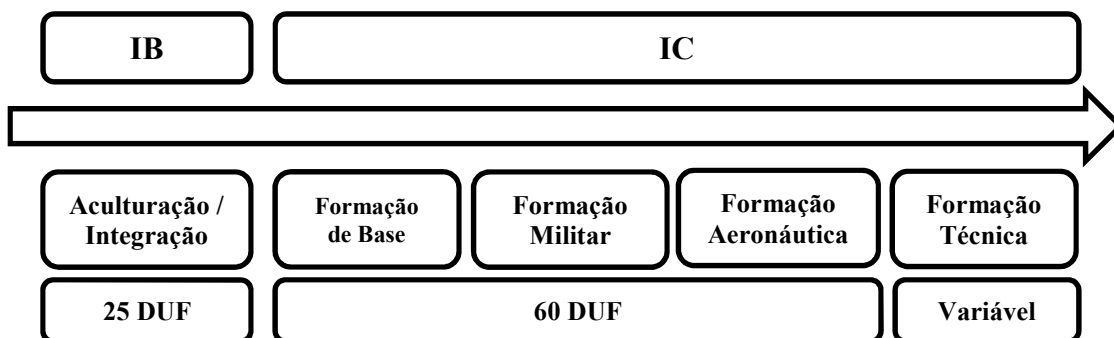


Figura 6 – Modelo de Formação de Oficiais RC na Força Aérea

Fonte: elaborado a partir de (Força Aérea Portuguesa, 2017c)

Até 2015, a Força Aérea não efetuava recrutamento de Sargentos para prestar serviço em RC, no entanto, e por vias das necessidades em RH, nesse ano foi aberto um concurso para preenchimento de vagas em duas AF, sendo que, no ano de 2016 essa necessidade foi alargada a mais oito AF, e atualmente encontram-se planeadas admissões para 12 das 17 AF (Força Aérea Portuguesa, 2017a).

O CFS destina-se à formação de militares, pelos menos com o 12º ano, e ocorre segundo duas modalidades distintas. A primeira, através de concurso interno, para militares oriundos da categoria de Praças, em que a formação ministrada tem uma duração de 27 semanas, privilegiando-se a AF em que o militar já prestava serviço, e a segunda modalidade, através de recrutamento externo, em que a formação ministrada tem uma duração de 40 semanas.

No que diz respeito à categoria de Praças, as habilitações académicas exigidas para o ingresso variam, dependendo da AF. Assim, os candidatos que ingressarem com o 9º ano apenas podem concorrer para seis das 21 AF, adquirindo o posto de soldado, e os candidatos com o 11º ano, podem concorrer a 19 das 21 AF, dando-se o ingresso com o posto de segundo-cabo. Para isso, também o percurso formativo é diferente, mesmo nas AF onde é permitido o ingresso mediante as duas modalidades, nomeadamente os conteúdos ministrados na componente de formação científico-tecnológico, fazendo variar a duração do curso e a necessidade de ser ministrado o Curso de Promoção a Cabo (Força Aérea Portuguesa, 2017c).

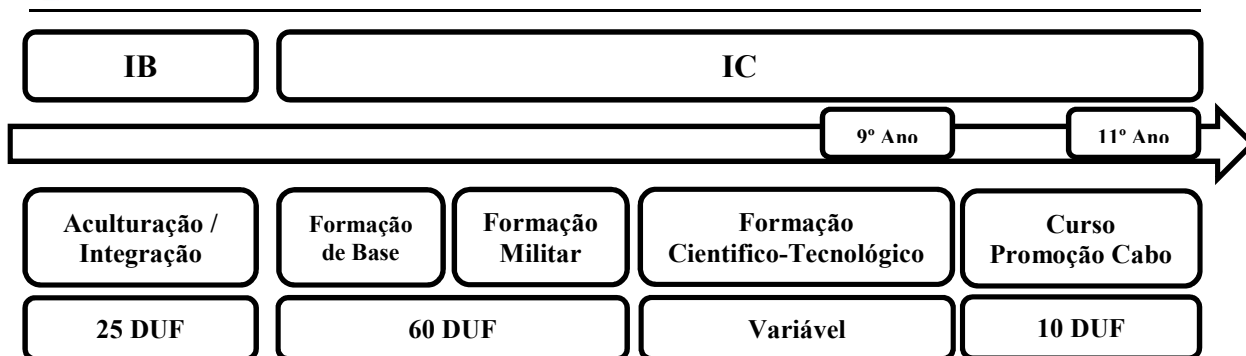


Figura 7 – Modelo de Formação de Praças RC na Força Aérea

Fonte: elaborado a partir de (Força Aérea Portuguesa, 2017c)

Sendo um ramo das FA onde a evolução tecnológica e a permanente necessidade de manter os seus RH atualizados no domínio técnico-profissional, a formação assume um caráter fundamental. Indicador desse mesmo facto, é a existência do despacho do Chefe de Estado-Maior da Força Aérea, que estabelece a duração inicial dos contratos nas diversas AF, e que se encontram alinhados com o esforço e os custos despendidos na formação, procurando maximizar o retorno de investimento e minimizar a rotatividade dos seus RH (Força Aérea Portuguesa, 2016b).

Um resumo da formação inicial ministrada pela Força Aérea encontra-se, de forma sistematizada, no Apêndice E.

4.3. A dialética entre a retenção e a reinserção dos militares em RV/RC

A retenção dos efetivos assume um papel primordial para as FA, na medida em que, ao aumentar os índices de retenção, diminui a taxa de rotatividade, contribuindo assim para um menor esforço de obtenção de RH, uma das principais preocupações das FA como já demonstrado anteriormente, e para uma maior eficácia e eficiência no cumprimento das suas missões, pelos conhecimentos e experiências adquiridas pelos militares durante a permanência nas fileiras.

Mas sabendo à partida da impossibilidade de reter os militares mais tempo do que legalmente estipulado, o MDN em 2008, criou o Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego (CIOFE), com vista a apoiar os militares e ex-militares do RC no processo de reinserção na “vida civil”, atuando em quatro áreas (informação, orientação, formação e emprego), possibilitando “um adequado percurso formativo e uma orientação eficaz para o emprego”(MDN, 2015a, p. 161).



Não existindo dúvidas que um dos fatores que mais contribui, quer para a retenção quer para a reinserção, é a certificação profissional, o CIOFE tem apostado neste vetor estratégico, que assenta na disponibilização de UFCD, do Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ), por forma a que os militares completem os seus percursos formativos e consequentemente enriqueçam os seus currículos.

No entanto, ainda se verifica que atualmente cerca de metade dos militares que prestam serviço em RV/RC possuem habilitações académicas inferiores ao ensino secundário, ao que acresce o facto de a maioria terminar o seu período nas fileiras com as mesmas qualificações com que iniciou, em virtude da baixa certificação existente ao nível da formação (apenas cerca de 19% da formação se encontra certificada) (Coelho, 2017a).

Assim, uma das iniciativas nesta área, por parte do MDN, foi o lançamento dos programas “Defesa Qualifica” e “Defesa Qualifica +”, que sistematiza apoios que permitam “a obtenção de um Título Profissional (Certificado de Aptidão Profissional – CAP) ou a obtenção do 12.º ano de escolaridade” e “apoios à obtenção de habilitações académicas de nível superior,” respetivamente (MDN, 2017).

Concorrendo para este objetivo, também os ramos têm evidenciado esforços no sentido de alinharem a formação ministrada com o CNQ (Apêndices C, D e E), por forma a reconhecer as competências que um militar adquire ao longo da sua vida profissional, valorizando a imagem da instituição e contribuindo para a retenção e reinserção dos seus militares.

Neste capítulo identificaram-se as necessidades dos ramos das FA, assim como analisaram-se os modelos de formação adotados pelos ramos, respondendo assim às QD3.1 e QD3.2, que convergem em conjunto com as análises efetuadas anteriormente, para a apresentação dos resultados no próximo capítulo.



5. A estabilidade na gestão dos RH: adequação do RCE

O estudo que se apresentou até ao momento, procurou refletir sobre o tema de acordo com o que se encontra postulado nos documentos legais, nomeadamente na LSM e no RCE, sendo que, a identificação de medidas que ultrapassem estes limites, tem como objetivo dar à investigação uma maior compreensão e valor, numa perspetiva de possíveis opções a serem tomadas.

Assim, este quinto e último capítulo apresenta, de acordo com o modelo de análise, contributos suscetíveis de serem integrados ao atual RCE de modo a garantir uma maior estabilidade na gestão dos RH, tendo por base as análises efetuadas nos capítulos 2, 3 e 4, associadas aos contributos das individualidades de reconhecido mérito, através de entrevistas.

5.1. A mudança de paradigma

Reconhecendo que o modelo atual de RCE se encontra numa fase embrionária, porquanto, só a partir de 2016 é que se começou a incorporar militares ao abrigo do mesmo, existem sempre situações passíveis de melhoria, como foi o que aconteceu com a primeira alteração ao documento legal, nomeadamente, a alteração do limite de idade que se encontrava a condicionar a admissão para a AF de assistência religiosa. Mais recentemente, verificaram-se dificuldades relacionadas com a mesma temática, mas desta feita, na admissão à AF de medicina. Neste sentido, considera-se importante que seja revista a idade limite de acesso ao RCE nesta AF, pois já condicionou dois concursos, um no Exército e outro na Força Aérea, com a conseqüente não admissão de nenhum candidato.

No seguimento do exposto no capítulo anterior, no que diz respeito à evolução dos efetivos militares em RV/RC, é essencial ter em conta que as necessidades dos ramos em RH variam de ano para ano, na medida em que, o número de militares admitidos num determinado ano terá influência direta nas necessidades passados seis anos.

Assim, no âmbito da dimensão Recrutamento, mais propriamente no que diz respeito às necessidades dos ramos das FA para o ano de 2017, a Marinha necessita de incorporar 339 militares (32 Oficiais e 307 Praças), o Exército necessita de 4 075 militares (150 Oficiais, 175 Sargentos e 3 750 Praças) e a Força Aérea de 695 militares (100 Oficiais, 95 Sargentos e 500 Praças), o que perfaz um total de 5 109 militares²⁸, a distribuir pelas diversas AF que os ramos possuem. Estamos, pois, perante necessidades de recrutamento distintas,

²⁸ Valores apurados junto dos ramos, carecendo ainda de aprovação por parte da tutela.



com especial incidência para o Exército, e na categoria de Praças, de forma transversal aos ramos das FA.

Mas se observarmos os valores totais de admissões dos últimos anos, pese embora exista uma evolução positiva a partir do ano de 2014 (figura 8), este será um número difícil de alcançar, mantendo-se a tendência de lugares não ocupados nas estruturas orgânicas, e consequentemente a existência de AF com um maior défice de RH, conforme identificado no capítulo anterior. Como tal, considera-se que a adequação do RCE terá de fazer face a estas tendências, ou seja, em função das necessidades específicas de cada ramo das FA, tendo em atenção que as necessidades atuais podem não se refletir nos próximos anos.

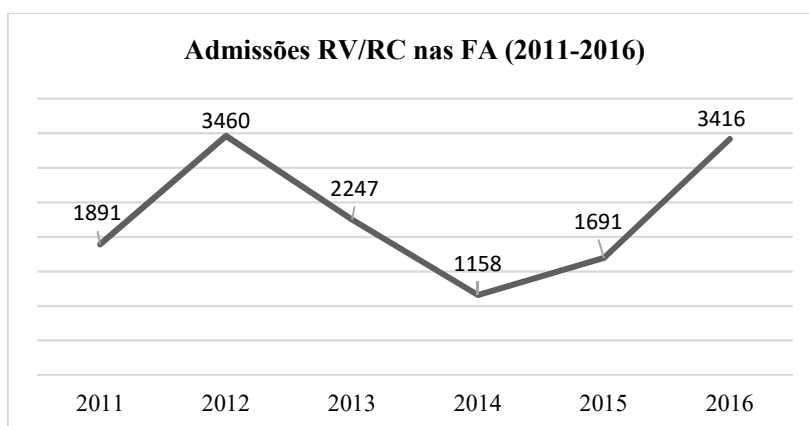


Figura 8 – Evolução do número de admissões em RV/RC nas FA

Fonte: elaborado a partir de (Coelho, 2017a)

A questão torna-se ainda mais complexa, quando o número de admissões permitidas sofre uma redução, tendo em conta limitações orçamentais (Meireles, 2017), ou quando, “todos os anos cerca de 2500 militares atingem o limite temporal de contrato e apenas são incorporados 900 a 1500 militares, o que faz com que haja uma altura em que já não é possível manter o nível de incorporações como estava” (Cardoso, 2017 cit. por Rodrigues, 2017).

Assim, no que diz respeito à possibilidade de determinada AF ser abrangida pelo RCE em virtude das necessidades de RH, considera-se que o mesmo poderá possibilitar um aumento da “atratividade da prestação de serviço militar voluntário” (Raleiras, 2017), favorecendo a dimensão Recrutamento. Contudo, face aos motivos acima identificados, este fator poderá não ser suficiente para mitigar a falta de efetivos em determinadas áreas, até porque o RCE deve “atuar” como instrumento de gestão e não como instrumento de



incentivo, pelo que se sugere “a possibilidade de determinada AF ser simultaneamente servida por militares em QP, RCE e RC” (Nascimento, 2017), ao contrário do que se encontra atualmente definido.

Tendo como exemplo o modelo de prestação de serviço espanhol e francês, esta coexistência de formas de prestação de serviço na mesma AF, dar-se-ia apenas em casos que procurariam “refletir as necessidades de cada ramo” (Monteiro, 2017), privilegiando o concurso interno, ou seja, permitindo “que um militar em RC possa ser transferido para RCE” (Batista, 2017), desde que obedeça aos requisitos estabelecidos para tal, mantendo assim, tendo em conta a realidade nacional, o caráter de forma de prestação de serviço que deve ser entendida como um “regime de exceção e não como regime geral” (Coelho, 2017b).

5.2. Das três áreas funcionais a uma maior abrangência

Os dados mais recentes indicam que as FA ministram formação a mais de 13 500 militares por ano, constituindo-se assim a Defesa Nacional, como um dos maiores grupos de entidades formadoras, onde, em virtude das vicissitudes de cada ramo a formação é garantida pelos mesmos, através de sistemas de formação próprios, dirigidos ao desenvolvimento individual e coletivo dos seus militares, e de acordo com as suas necessidades específicas com vista ao cumprimento das suas missões (Coelho, 2017a).

Também o investimento feito na formação (não só o financeiro), torna desejável uma prestação de serviço mais prolongada, em determinadas AF, como forma de retorno do investimento. No entanto, nem todas as medidas se conseguem traduzir em números, pois existem medidas intangíveis consideradas tão valiosas como as medidas tangíveis. São exemplo disso o compromisso organizacional, trabalho em equipa, determinação, capacidade de comunicação, liderança e decisão (Phillips, et al., 2001, p. 250).

Como tal, a identificação de contributos para a dimensão Formação assumiu um papel fundamental, na medida em que, de acordo com os entrevistados, a definição das AF que poderão ou deverão ser abrangidas pelo RCE, deverá passar pela necessidade de ver o investimento efetuado na formação rentabilizado, ou cujo desempenho exija uma maior proficiência técnica, muitas das vezes associados a processos formativos longos e onerosos.

Neste sentido, importa referir que a identificação das AF só se tornou possível após uma análise a cada ramo das FA *per si*, em virtude das suas idiossincrasias, tendo por base os contributos retirados da análise dos modelos de formação inicial, através dos indicadores escolhidos para a dimensão Formação, que se encontram alinhados com as situações



previstas na LSM para a realização de contratos de duração prolongada, e dos contributos recolhidos da dimensão Retenção, nomeadamente a certificação da formação.

A Marinha apresenta-se como o ramo com menor número de AF em todas as categorias, assim como possui também o menor número de efetivos militares autorizados para prestação de serviço em RV/RC, e como tal, menos dependente destes no cômputo geral (tabela 9), para o qual certamente contribui o facto de ser o único ramo das FA que possui um QP para a categoria de Praças. Assim, considera-se que as AF Técnicos Superiores Navais na categoria de Oficiais e Mergulhadores, Padeiros e Despenseiros na categoria de Praças, poderão ser abrangidas pelo RCE, na medida em que, a primeira é desempenhada por militares em áreas técnicas específicas e a segunda por ter uma formação bastante onerosa.

O Exército, com um maior número de efetivos militares autorizados em RV/RC, e com uma maior dependência dos mesmos para ocupação da sua estrutura orgânica (tabela 9), divide a categoria de Oficiais e de Sargentos em 18 AF, que são coincidentes, e a categoria de Praças em 32 AF. Destas, consideram-se passíveis de integrar o RCE, as AF Superior de Apoio, por possuírem como requisito de ingresso habilitações académicas específicas para futura afetação dentro do ramo, bem como, pelo mesmo motivo, os casos específicos das AF Transmissões, Administração, Engenharia e Material, na categoria de Oficiais.

Na categoria de Sargentos, identificam-se as AF de Saúde, pela sua exigência técnica e formação específica. Quanto à categoria de Praças, pelo processo formativo a que os militares são sujeitos, sugerem-se as AF Mecânica-Auto, Mecânica – Equipamento de Engenharia, Construção, Canalização, Carpintaria de Construção, Eletricidade de Construção, Operação de Equipamento Pesado de Engenharia, Metalomecânica, Siderotécnica, Restauração, Panificação e Operador de Sistemas de Assistência e Socorro.

A Força Aérea, por sua vez, para prestação de serviço em RC, admite militares para 17 AF na categoria de Oficiais e Sargentos e 21 AF na categoria de Praças, tendo uma dependência dos mesmos em cerca de um terço do efetivo total (tabela 9). Este ramo das FA, no que diz respeito à categoria de Oficiais, torna-se bastante peculiar, porquanto 12 AF exigem habilitações académicas específicas para o desempenho de funções, e possuem um tempo de formação reduzido quando comparado com as outras 5 AF, cujo requisito de ingresso não obedece a uma formação específica, mas têm um tempo de formação bastante



prolongado. Assim, considera-se que todas as AF da categoria de Oficiais são passíveis de serem abrangidas pelo RCE.

No respeitante às categorias de Sargentos e Praças, os contributos recolhidos da dimensão Formação, sugerem também, que todas as AF poderão ser abrangidas pelo RCE, à exceção das AF Clarins e Condutor Auto na categoria de Praças, pelo que, nestas duas categorias assume primordial importância os contributos do indicador necessidades da dimensão Recrutamento, ressalvando que as necessidades atuais podem não se refletir no futuro, mas de onde se destacam as AF Operador de Circulação Aérea e Radaristas de Tráfego, Construção e Manutenção de Infraestruturas, e Secretariado e Apoio dos Serviços na categoria de Praças, sendo que na categoria de Sargentos, em virtude do recente processo de recrutamento para esta categoria, por parte da Força Aérea, não é possível destacar nenhuma AF.

Tabela 9 – Comparação entre efetivos autorizados do QP e RV/RC

	Marinha	Exército	Força Aérea	Total FA
QP	87,8%	36,4%	67,3%	56,4%
RV/RC	12,2%	63,6%	32,7%	43,6%

Fonte: elaborado a partir de (MDN, 2016b)

5.3. O fator potenciador: certificação profissional

Em 2010 quando surgiu o RCE, um dos critérios para a seleção das AF passou pela definição daquelas que “depois da prestação de serviço militar não teriam problemas de empregabilidade”, evidenciando desde logo, uma preocupação relacionada com a reinserção no mercado de trabalho após o término do contrato (Coelho, 2017b).

A recente publicação do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), em 2015, veio dar enfoque à otimização da utilização dos efetivos militares, tendo em atenção que a “evolução dos níveis de ensino e a crescente complexidade funcional na execução das missões das FA exigem também a valorização do nível habilitacional [...], num quadro de correta articulação entre as especificidades do ensino e formação militar com o sistema nacional de ensino” (PCM, 2015a, p. 3198).

O próprio RCE postula que “a formação ministrada pelas [FA] no âmbito das [AF] abrangidas [...] deve obedecer aos requisitos e estrutura definidos [...] de forma a conferir direito à respetiva certificação” (PCM, 2010, p. 5681), devendo assim, os ramos das FA



garantir, em coordenação com a DGRDN, a “adaptação dos modelos/processos de formação” (Coelho, 2017b) por forma a aumentar a certificação da formação e “registar essa formação numa caderneta de competências [passaporte qualifica]” (Batista, 2017).

Os exemplos dos modelos de Espanha e França, permite-nos visualizar a importância dada ao processo de reinserção no mercado de trabalho, com a criação de agências específicas para apoiar os militares e ex-militares. Assim, salienta-se o facto de que o CIOFE deverá incrementar o esforço no apoio efetuado nas quatro áreas de atuação, sendo que, o registo da “vida do militar em termos das outras competências que foi desenvolvendo, são aspetos bastante importantes, [pois] aquilo que temos de ver é que ele irá exercer uma profissão civil, tendo atrás de si uma experiência de trabalho e que irá transferir para essa mesma profissão toda a experiência que conseguiu acumular” (Batista, 2017).

Neste capítulo foram apresentadas as condições que deverão ser estabelecidas ao atual RCE, tendo por base a análise efetuada no capítulo 2, com a incorporação de práticas adotadas por outros países identificadas no capítulo 3, aprofundado o estudo à forma de prestação de serviço em RV/RC no capítulo 4, com vista a identificar possíveis condições de modo a contribuir para uma maior estabilidade na gestão dos RH, objetivo desta investigação.



Conclusões

Com o fim do Serviço Militar Obrigatório, passando a ser o voluntariado a forma de prestação de serviço militar em tempo de paz, a gestão dos RH nas FA adquiriu uma maior importância. No entanto, face à crescente dificuldade em recrutar e, sobretudo, reter efetivos em todas as categorias, com particular incidência nas AF que têm mercado externo, torna-se necessário adotar mecanismos que permitam gerir os RH no médio prazo.

A QC formulada orientadora de todo o trabalho foi: “De que forma é possível adequar o atual RCE, de modo a fazer face às necessidades dos ramos das FA, contribuindo assim para uma maior estabilidade na gestão dos RH?”.

Assim, com o intuito de responder à questão formulada, iniciou-se a investigação no sentido de obter uma melhor compreensão sobre o assunto, recorrendo para tal à pesquisa documental e à realização de entrevistas exploratórias, ficando desde logo evidente, que este era um tema que se encontrava em plena discussão no seio das FA. Deste modo, foi elaborado o modelo de análise, baseado em três dimensões, Recrutamento, Formação e Retenção, que através dos seus indicadores, permitiram obter contributos para os conceitos definidos.

O procedimento metodológico seguido baseou-se no estudo de caso do modelo de prestação de serviço em RCE e RC, segundo uma estratégia de investigação qualitativa, assente num raciocínio indutivo e obedeceu a três fases: exploratória, analítica e conclusiva, acabando com a apresentação dos dados obtidos, ou seja, com este trabalho escrito.

Tendo o RCE como objeto de estudo desta investigação, o mesmo foi analisado, segundo o seu enquadramento legal, por forma a identificar os motivos específicos que levaram à sua implementação, assim como, efetuar uma retrospectiva na forma como os ramos das FA utilizaram este instrumento de gestão para garantir uma maior estabilidade na gestão dos RH, nas AF afetas a este regime, respondendo à QD1.

Os modelos dos países amigos, Espanha e França, permitiram identificar boas práticas na forma como estes implementaram o serviço militar baseado no voluntariado, e desenvolveram processos específicos para uma melhor gestão de RH, respondendo à QD2.

O aprofundamento do estudo na forma de prestação de serviço em RV/RC, desde o recrutamento a reinserção no mercado de trabalho, com especial enfoque nos modelos de formação inicial dos ramos das FA, permitiu responder à QD3.1 e QD3.2, para assim, de acordo com a análise efetuada ao RCE, às boas práticas adotadas por outros países,



adequadas à realidade nacional no que diz respeito aos RH em RV/RC, fossem apresentadas as condições a serem estabelecidas ao atual RCE, de modo a contribuir para uma maior estabilidade na gestão dos RH, objetivo geral deste trabalho.

No que diz respeito à QD1, “De que modo o RCE contribuiu para uma maior estabilidade na gestão dos RH, afetos às situações funcionais previstas?”, verificou-se que o caráter distintivo que assume, ao constituir-se como um modelo complementar a outras formas de prestação de serviço, procurou acima de tudo apresentar vantagens ao nível dos ganhos de eficiência e eficácia no cumprimento da missão das FA, através de uma gestão dos RH efetuada de forma integrada, sendo que, ao garantir uma permanência na organização por um período de tempo mais alargado, trouxe também, a possibilidade de garantir o retorno de investimento efetuado na formação dos mesmos.

No entanto, verificou-se também que os ramos das FA não sentiram desde logo a necessidade de recorrer a este instrumento de gestão, e quando o fizeram, depararam-se com algumas dificuldades no âmbito da sua aplicação, no que diz respeito aos limites etários para admissão às AF de assistência religiosa e medicina, sendo por isso prematuro concluir que o RCE contribuiu para uma maior estabilidade na gestão dos RH, nas AF que lhe estão afetos, por considerar-se ser um processo que ainda se encontra em fase de maturação.

Relativamente à QD2, “De que forma se caracterizam modelos em vigor noutros países que contemplam, para além do RC, contratos com duração mais prolongada?”, concluiu-se que no caso de Espanha, passados quatro anos do final do processo de profissionalização das suas FA, houve a necessidade de alterar a forma de prestação de serviço na categoria de Praças, em virtude das necessidades de recrutamento não estarem a ser satisfeitas, criando assim a possibilidade de, apenas nesta categoria, os militares poderem estabelecer um vínculo mais prolongado com a organização, denominado por *Compromiso de Larga Duración*.

Esse vínculo manifesta-se através da celebração de um contrato posterior ao celebrado inicialmente, isto é, para se aceder ao *Compromiso de Larga Duración* é necessário que o militar tenha efetuado cinco anos de serviço e obtido pelo menos o 12º ano, existindo ainda a possibilidade de, passados 14 anos, aceder a um QP na categoria de Praças.

No caso de França, concluiu-se que as formas de prestação de serviço adotadas aquando do processo de profissionalização ainda se mantêm, e verificou-se que também este país possui um sistema de gestão idêntico ao de Espanha, ou seja, subsequente ao RC, que é



utilizado apenas em caso de necessidade. Na categoria de Oficiais, nos três ramos, existe a possibilidade de após serem cumpridos os anos do contrato inicial, caso seja necessário, esta duração pode ser prolongada até ao máximo de 20 anos. No que diz respeito às Praças, as durações dos contratos variam de ramo para ramo, sendo que no Exército Francês existe uma maior flexibilidade, podendo o contrato atingir os 27 anos. Salienta-se que na categoria de Sargentos não se encontra prevista nenhuma extensão ao contrato inicial, nos três ramos.

Concluiu-se ainda que a certificação da formação assume-se como uma prioridade para ambos os países, assim como o reconhecimento e valorização das competências, capacidades e experiência adquirida pelos militares durante o período de prestação de serviço, com a criação de agências que visam apoiar os militares na reinserção no mercado de trabalho.

Quanto à QD3.1, “Como é que tem variado o número de efetivos militares em RV/RC nas FA?”, concluiu-se que existe uma tendência para o decréscimo do número de efetivos autorizados, no entanto, isso não tem sido motivo de melhoria para a taxa de ocupação das vagas por parte dos ramos, traduzindo-se esse fator, em necessidades de RH em todas as categorias e AF, com maior impacto no Exército, em todas as categorias, seguido da Força Aérea e por último a Marinha.

No que diz respeito à QD3.2, “De que forma é que os ramos das FA, face às suas idiossincrasias, habilitam os seus militares em RV/RC com os conhecimentos necessários para o desempenho de funções?”, verificou-se que os ramos das FA implementaram sistemas de formação iniciais próprios com vista à satisfação das suas necessidades específicas, sendo que, é a Marinha e a Força Aérea que apresentam cursos com uma duração superior, o que faz com que os custos formativos, em média, também sejam superiores, pressupondo assim a necessidade de uma maior retenção com vista a rentabilizar esse investimento.

Por sua vez o Exército, em virtude do grande número de AF e das suas particularidades, adequou o tipo de formação que ministra, adotando modelos distintos face à futura afetação dos militares e às exigências técnicas, sendo mais visível na categoria das Praças, onde o Exército possui três modelos de formação, aplicados conforme a AF. Concluiu-se ainda que, a Marinha concetualizou um modelo próprio com vista a economizar recursos, onde todos os cursos de Praças têm a mesma duração, fazendo apenas variar os conteúdos programáticos de acordo com a AF. Verificou-se também que o MDN, através da DGRDN, e os ramos, tem demonstrado bastante preocupação com o apoio à obtenção de habilitações académicas, assim como no reconhecimento profissional dos militares através da sua certificação, vetor



considerado estratégico para a retenção dos militares e para o futuro processo de reintegração no mercado de trabalho.

Por conseguinte, em resposta à QC apresentam-se como possíveis contributos para adequação do atual RCE, os seguintes:

- Abranger as AF identificadas ao longo da investigação, das diversas categorias, por se constituírem como aquelas cuja formação é prolongada e onerosa, ou pelas habilitações académicas específicas exigidas aquando do ingresso, sendo esse requisito definido de acordo com a futura afetação do militar;

- Para as AF abrangidas pelo RCE, permitir que as mesmas sejam simultaneamente servidas por militares em QP, RCE e RC, ao contrário do que se encontra atualmente definido, por forma a potenciar a capacidade de gestão por parte dos ramos das FA, no que diz respeito às suas necessidades;

- Adequar os modelos de formação dos ramos das FA, com vista a alinhar a formação ministrada com o CNQ, por forma a garantir a certificação da formação, para que posteriormente sejam registadas as qualificações e competências adquiridas ou desenvolvidas no Passaporte Qualifica, com especial enfoque nas AF abrangidas pelo RCE;

- Incrementar a ação do CIOFE no apoio aos militares e ex-militares que prestem ou tenham prestado serviço em RCE, com vista a uma transição mais fácil para o mercado de trabalho.

Apesar de considerarmos ter atingido o objetivo proposto inicialmente e que a presente investigação poderá gerar benefícios aos ramos das FA, constituindo-se como um ponto de partida para um estudo mais aprofundado nos respetivos Estados-Maiores, existiram limitações, que de certa forma poderão condicionar os resultados obtidos. Assim, constituiu-se como principal limitação, a dificuldade em obter documentação atualizada referente aos processos formativos dos militares do Exército, não tendo assim sido possível apurar os custos da formação.

Por forma a complementar este estudo, uma investigação futura poderá verificar a adequabilidade do regime de incentivos a um RCE que contemple AF nas diversas categorias. Propõe-se igualmente uma pesquisa futura relacionada com a possibilidade destes militares, em RCE, permitirem reduzir o número de militares do QP.



Bibliografia

- Afonso, E. J. A., 2016. *A gestão dos recursos humanos nas Forças Armadas e as suas implicações para a segurança dos cidadãos*. Lisboa: Jornal de Defesa e Relações Internacionais.
- AR, 1997. *Constituição da República Portuguesa (Lei Constitucional 1/1997 de 20 de setembro - Quarta revisão constitucional)*. Lisboa: Diário da República.
- AR, 1999. *Lei do Serviço Militar (Lei 174/99 de 21 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.
- AR, 2000. *Regulamento da Lei do Serviço Militar (Decreto-Lei n.º 289/2000 de 14 de novembro)*. Lisboa: Diário da República.
- AR, 2005. *Constituição da República Portuguesa (Lei Constitucional 1/2005 de 12 de agosto - Sétima revisão constitucional)*. Lisboa: Diário da República.
- Armée de Terre, 2016. *Votre Volonté. Notre Fierté..* [Em Linha] Disponível em: <https://www.recrutement.terre.defense.gouv.fr/> [Acedido em 12 dezembro 2016].
- Batista, L., 2017. *O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas* [Entrevista] (11 abril 2017).
- Cardoso, A. et al., 2009. Jovens e Forças Armadas: contornos de uma nova relação num contexto de profissionalização. *Forum Sociológico*, pp. 25-36.
- Chiavenato, I., 2004. *Recursos Humanos. O Capital Humano das Organizações*. 8ª ed. São Paulo: Editora Atlas S. A.
- Cobra, J., 2005. *Militares Contratados: Vivência e Reinserção*, Lisboa: Universidade Aberta.
- Coelho, A., 2017a. *Políticas de Pessoal para a Defesa Nacional*. IUM, 2017: Conferência no âmbito do CEMC 2016/2017. Pedrouços, 01 fev17.
- Coelho, A., 2017b. *O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas* [Entrevista] (4 maio 2017).
- Comissão Europeia, 2010. *EUROPA 2020 (Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo)*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Correia, A., 2008. Inovar para Transformar a Defesa. *Revista Militar N.º 2473/2474*, Fevereiro/Março, pp. 301-326.
- Costa, I. M., 2016. *O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas* [Email] (6 dezembro 2016).



- Cunha, M. P. et al., 2010. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª ed. Lisboa: Edições Silabo.
- DGPRM, 2008. *Militares RV/RC. Estudo de Caracterização*. Lisboa: MDN.
- DGRDN, 2014. *Anuário Estatístico da Defesa Nacional 2013*. Lisboa: MDN.
- DGRDN, 2017a. *Direcção de Serviços da Profissionalização do Serviço Militar*. Lisboa: MDN.
- DGRDN, 2017b. *Os Jovens e as Forças Armadas (Estudo desenvolvido no âmbito do Dia da Defesa Nacional - 2016)*. Lisboa: MDN.
- Exército Português, 2014. *Manual Didático (MD) 240-01 (Qualidade da Formação)*. Évora: Comando da Instrução e Doutrina.
- Exército Português, 2015. *Normalização das áreas funcionais e especialidades entre praças e graduados RV/RC; Sistematização e coerência em função dos cargos*. Évora: Comando da Instrução e Doutrina.
- Exército Português, 2016a. *Concurso de admissão de voluntários para a prestação de serviço militar em regime de contrato especial na categoria de oficial (Aviso n.º 14665/2016)*. Lisboa: Diário da República.
- Exército Português, 2016b. *Concurso de admissão de voluntários para a prestação de serviço militar em regime de contrato especial na categoria de oficial (Aviso n.º 15106/2016)*. Lisboa: Diário da República.
- Exército Português, 2017a. *O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas*. Porto: Direcção de Administração de Recursos Humanos.
- Exército Português, 2017b. *Exército Português. Um Exército de Qualidade (Portal Recrutamento)*. [Em Linha] Disponível em: <https://www.exercito.pt/pt/recrutamento/candidata-te> [Acedido em 26 maio 2017].
- Exército Português, 2017c. *O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas*. Évora: Direcção de Formação.
- Exército Português, 2017d. *Processos de Formação no Exército*. Lisboa: Direcção de Formação.
- Exército Português, s.d. *Sistema de Controlo das Actividades de Formação do Exército*. [Em Linha] Disponível em: http://10.109.25.211/glossario/GlossarioOnline_list.asp [Acedido em 7 dezembro 2016].



- Força Aérea Portuguesa, 2016a. *Concurso de admissão ao curso de formação de Oficiais do Regime de Contrato Especial da Força Aérea (Aviso n.º 10596/2016)*. Lisboa: Diário da República.
- Força Aérea Portuguesa, 2016b. *Duração do período mínimo do contrato e respetivas renovações para as especialidades em RC, nas suas várias modalidades (Despacho n.º 44/2016)*. Alfragide: Estado Maior da Força Aérea.
- Força Aérea Portuguesa, 2017a. *O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas*. Lisboa: Direção de Instrução.
- Força Aérea Portuguesa, 2017b. *Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea*. [Em Linha] Disponível em: <http://www.emfa.pt/www/unidade-52-centro-de-formacao-militar-e-tecnica-da-forca-aerea> [Acedido em 26 maio 2017].
- Força Aérea Portuguesa, 2017c. *Centro de Recrutamento da Força Aérea*. [Em Linha] Disponível em: <http://www.emfa.pt/www/po/crfa/recrutamento-001> [Acedido em 26 maio 2017].
- Força Aérea Portuguesa, 2017d. *Concurso de admissão ao curso de formação de oficiais do regime de contrato especial da Força Aérea (Aviso n.º 3000/2017)*. Lisboa: Diário da República.
- Força Aérea Portuguesa, 2017e. *O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas*. Lisboa: Divisão de Recursos.
- Gab CEME, 2016. *Ofício n.º 009428 (Alteração ao Diploma do RCE)*. Lisboa: Exército Português.
- Guerra, I. C., 2006. *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. 1ª ed. Cascais: Príncípia Editora, Lda.
- IUM, 2016a. *Domínios, Áreas e Subáreas de Investigação*. [Em Linha] Disponível em: <http://www.ium.pt/cisdi/index.php/pt/investigacao/dominios-areas-e-subareas-de-investigacao> [Acedido em 08 dezembro 2016].
- IUM, 2016b. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IUM.
- Jefatura del Estado, 1999. *Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas (Ley 17/1999, de 18 de mayo)*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Jefatura del Estado, 2006. *Tropa y Marinería (Ley 8/2006, de 24 de abril)*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.



- Lepak, D. e Snell, S., 2002. Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, pp. 517-543.
- Marine Nationale, 2017. *Etremarin.fr*. [Em Linha] Disponível em: <https://www.etremarin.fr/> [Acedido em 15 maio 2017].
- Marinha Portuguesa, 2017a. *O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas*. Lisboa: Direção de Pessoal.
- Marinha Portuguesa, 2017b. *Marinha Recrutamento*. [Em Linha] Disponível em: <http://recrutamento.marinha.pt/pt/Pages/home.aspx> [Acedido em 26 maio 2017].
- Marinha Portuguesa, 2017c. *O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas*. Lisboa: Direção de Formação.
- Marinha Portuguesa, 2017d. *Planos de Curso da Marinha*. Lisboa: Direção de Formação.
- MDN, 2011. *Fixa os quantitativos máximos autorizados de militares em RC e RV nas FA para o ano de 2011 (Despacho n.º 4151/2011, de 23 de fevereiro)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2013. *Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na Defesa Nacional e nas Forças Armadas — Reforma “Defesa 2020” (Despacho n.º 7527-A/2013 de 11 de junho)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2014a. *Fixa o quantitativo máximo de militares em RC, RCE e RV para 2014 (Portaria 174/2014, de 27 de fevereiro)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2014b. *Requisitos específicos de transição do RV e do RC para o RCE (Despacho n.º 14105/2014, de 10 de novembro)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2015a. *A Defesa de Portugal 2015*. Diário da República Portuguesa ed. Lisboa: MDN.
- MDN, 2015b. *Fixa os efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2016 (Decreto-Lei n.º 241/2015, de 15 de outubro)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2015c. *Fixa os efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2015 (Decreto-Lei n.º 31/2015, de 4 de março)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2016a. *Despacho do Secretário de Estado da Defesa Nacional com vista à concretização de medidas pela Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (Despacho n.º 8474/2016 de 20 de junho)*. Lisboa: Diário da República.



- MDN, 2016b. *Fixa os efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2017 (Decreto-Lei n.º 84/2016, de 21 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2017. *Centro de Informação e Orientação para a Formação e Emprego*. [Em Linha] Disponível em: <http://ciofe.dgrdn.pt/formacao/defesa-qualifica.html> [Acedido em 1 junho 2017].
- Meireles, L., 2017. *Forças Armadas têm de renovar 50% dos efetivos*. [Em Linha] Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/politica/2017-02-26-Forcas-Armadas-tem-de-renovar-50-dos-efetivos> [Acedido em 30 abril 2017].
- MF e MDN, 2013. *Estabelece os quantitativos máximos de efetivos militares destinados a prestar serviço em RCE (Despacho n.º 12531/2013)*. Lisboa: Diário da República.
- Ministère de Éducation Nationale, 2012. *Diplômes et niveaux de qualification*. Chamalières: ONISEP.
- Ministère de la Defense, 2014. *Sous-Direction Recrutement*. s.l.:Direction des Ressources Humaines de L'Armée de Terre.
- Ministère de la Défense, 2015a. *Guide du Candidat et de ses Proches*. Saint-Étienne: Armée de L'Air.
- Ministère de la Défense, 2015b. *Politique des Ressources Humaines (cursus de carrière des officiers de la marine)*. Paris: Direction du Personnel Militaire de la Marine.
- Ministère de la Défense, 2016. *Service de recrutement de la marine (Officiers)*. Paris: Direction du Personnel Militaire de la Marine.
- Ministère de la Défense, 2017a. *Armée de L'Air (Ici, tout une armée croit en vous)*. [Em Linha] Disponível em: <http://www.air-touteunearmee.fr/> [Acedido em 15 maio 2017].
- Ministère de la Défense, 2017b. *Défense mobilité*. [Em Linha] Disponível em: <https://www.defense-mobilite.fr/> [Acedido em 15 maio 2017].
- Ministère de la Défense, 2017c. *Recrutement*. [Em Linha] Disponível em: <http://www.defense.gouv.fr/portail/emploi2/recrutement/le-recrutement-au-inistere-de-la-defense> [Acedido em 15 maio 2017].
- Ministère de la Défense, 2017d. *Rejoindre le ministère de la Défense*. [Em Linha] Disponível em: <http://www.defense.gouv.fr/portail-defense/rubriques-complementaires/demarches/recrutement-concours/rejoindre-le-ministere-de-la-defense> [Acedido em 15 maio 2017].



- Ministère Éducation Nationale, 2011. *A educação nacional e a formação profissional em França*. [Em Linha] Disponível em: http://cache.media.eduscol.education.fr/file/dossiers/13/2/2011_brochure_enseignant_professionnel_portugais_199132.pdf [Acedido em 15 maio 2017].
- Ministerio de Defensa, 2013. *Sistema de Aprovechamiento de Capacidades Profesionales del Personal Militar*. [Em Linha] Disponível em: <http://www.sapromil.es/> [Acedido em 14 maio 2017].
- Ministerio de Defensa, 2015. *Fuerzas Armadas*. [Em Linha] Disponível em: <http://www.reclutamiento.defensa.gob.es/como-ingresar/reservistas-voluntarios/que-es-ser-reservista-voluntario/> [Acedido em 12 maio 2017].
- Ministerio de Defensa, 2017. *La Profesión Militar (Fuerzas Armadas Españolas)*. Madrid: Ministerio de Defensa.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2004. *Equivalencias entre los títulos de Técnico Militar y los títulos de Técnico correspondientes a la Formación Profesional Específica (ORDEN ECD/3869/2003, de 18 de diciembre)*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Monteiro, L., 2017. *O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas* [Entrevista] (18 abril 2017).
- Nascimento, A., 2017. *O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas* [Entrevista] (11 abril 2017).
- Palhóco, V. e Alves, M. C., 2012. *Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas*, Porto: Associação Portuguesa de Sociologia.
- PCM, 2008. *Primeira Alteração à Lei de Serviço Militar (Lei Orgânica 1/2008 de 6 de maio)*. Lisboa: Diário da República.
- PCM, 2010. *Regime de Contrato Especial (Decreto-Lei n.º130/2010 de 14 de Dezembro)*. Lisboa: Diário da República.
- PCM, 2013. *Estabelece as linhas de orientação da Reforma "Defesa 2020" (RCM n.º26/2013 de 19 de abril)*. Lisboa: Diário da República.
- PCM, 2014. *Lei Orgânica da Marinha (Decreto-Lei n.º 185/2014, de 29 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.
- PCM, 2015a. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Lisboa: Diário da República.



- PCM, 2015b. *Primeira Alteração ao Regime de Contrato Especial (Decreto-Lei nº147/2015 de 3 de agosto)*. Lisboa: Diário da República.
- Phillips, J. J., Stone, R. D. e Phillips, P. P., 2001. *The Human Resources Scorecard. Measuring the Return on Investment*. 1ª ed. Woburn: Butterworth–Heinemann.
- Raleiras, M., 2017. *O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas* [Entrevista] (18 abril 2017).
- Rodrigues, E. M. C., 2004. Incursões no Domínio da Profissionalização das Forças Armadas. *Revista Militar N.º 2425/2426*, Fevereiro/Março .
- RTO/NATO, 2007. *Recruiting and retention of military personnel (Recrutement et rétention du personnel militaire)*. s.l.:NATO Research e Technology Organisation.
- Sampaio, R., 2009. *Formação Militar vs Formação Civil. Qualidade, certificação e emprego. Contribuição para o recrutamento e retenção nas fileiras*. Lisboa: IESM.
- Santos, L., Damásio, L. e Sousa, J., 2012. A Racionalização de Recursos Humanos nas Forças Armadas. *Boletim Ensino*, Novembro, pp. 77-103.
- Silva, A., 2001. *Necessidades do Exército em Recursos Humanos Qualificados, não contemplados nas Armas e Serviços - Obtenção, Aplicação e Gestão de Carreiras*. Lisboa: IAEM.
- Stiles, P. e Kulvisaechana, S., s.d. *Human capital and performance: A literature review*. Cambridge : University of Cambridge .
- Teixeira, N. S., 2003. Reforma do Estado e Reforma das Forças Armadas. *Relações Internacionais*, Março, pp. 05-14.
- Teixeira, N. S., 2009. *Contributos para uma Política de Defesa*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Vaz, N. M., 2004. Reflexão Sobre a Profissionalização das Forças. *Revista Militar N.º 2425/2426*, Fevereiro/Março.
- XIII Governo Constitucional, 1995. *Programa do XIII Governo Constitucional*. [Em Linha] Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/media/464045/GC13.pdf> [Acedido em 4 Dezembro 2016].



Apêndice A — Corpo de Conceitos

Área Funcional: agrupamentos de situações funcionais de natureza e áreas de atuação semelhante ou complementares para o exercício de competências afins que se desenvolvem no mesmo domínio funcional (Exército Português, s.d.).

Categoria: é a posição do indivíduo na organização em que se incorpora. Define-se pelo conjunto de funções, tarefas e atividades que formam o objeto de trabalho (Exército Português, s.d.).

Certificação Profissional: processo de validação e reconhecimento formais das competências de um indivíduo e de outras condições exigidas para o exercício de uma função ou atividade profissional. Estas competências poderão ter sido adquiridas através da frequência com aproveitamento de uma ação de formação, de experiência profissional ou da equivalência de títulos (Exército Português, s.d.).

Formação: conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, perícias, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício de um cargo, ou profissão (Exército Português, s.d.).

Formação Inicial: modalidade de formação destinada a proporcionar ao indivíduo a qualificação para o ingresso nas categorias de oficial, sargento ou praça e habilitá-lo com os conhecimentos militares, socioculturais, científico e técnicos adequados ao exercício de funções próprias dos quadros especiais a que se destinam (Exército Português, s.d.).

Inserção na Vida Ativa: processo inicial de integração no mercado de trabalho (Exército Português, s.d.).

Quadro Nacional de Qualificações: este quadro permite que os indivíduos e empregadores tenham uma perceção mais exata do valor relativo das qualificações, o que contribui para o melhor funcionamento do mercado de trabalho (Exército Português, s.d.).

Recrutamento: conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas Forças Armadas (AR, 1999).

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

Retorno de Investimento (ROI): quantifica e compara o valor acrescentado gerado pela formação por comparação com o investimento efetuado (Exército Português, s.d.).



Apêndice B — Serviço Militar em RC nas FA Francesas

Tabela 10 – Prestação de serviço em RC na *Marine Nationale*

Ramo	<i>Marine Nationale</i>			
Categoria	<i>Officers</i>		<i>Officers Mariniers</i>	<i>Quartier-maître de la Flotte</i>
	Corpo de Marinha	Navais Especializados		
Condições de Acesso	Ter entre 21 e 27 anos	Ter entre 21 e 30 anos	Ter entre 17 e 25 anos	Ter entre 17 e 25 anos
	Possuir no mínimo o <i>BAC</i> +3		Possuir entre o <i>BAC</i> e <i>BAC</i> +2	Possuir no mínimo o 9º ano de escolaridade
Formas de Prestação de Serviço	Contratos de quatro a oito anos, dependendo da AF, podendo ser renovado até aos 20 anos, conforme as necessidades. Para pilotos o contrato inicial é de dez anos, podendo ser renovável uma vez, por igual período		Contrato de duração de 10 anos	Contrato inicial variável entre dois e quatro anos, renovável até 9 anos
AF	Operações; Energia e Propulsão; Pilotos	Controlo de Operações Aéreas; Controlo de Tráfego Aéreo; Informática; Segurança; Tática Aeronáutica; Operações com Minas; Fuzileiros; Finanças, Logística e RH; Relações Internacionais; Desporto; Relações Públicas; Serviços; Ensino; Psicologia	Deteção Antissubmarino; Mecânica (naval, armamento); Eletrónica; Comunicações; Fuzileiro; Manobras; Navegação; Meteorologista; Logística; RH; Desporto; Operações de Assistência e Socorro; Deteção Aeronaves; Técnico manutenção aeronáutico; Guerra Eletrónica; Energia Nuclear	Operações de Convés (Porta aviões); Manutenção Aeronáutica; Operações de Assistência e Socorro; Operações Navais; Fuzileiro; Administração; Navegador; Manobras; Restauração; Maquinarias
Formação	1 ano	entre 4 meses a 1 ano	Formação geral militar de 16 semanas Formação específica variável de acordo com a função	Formação geral militar de 5 semanas Formação de especialização de 3 semanas
		Áreas mais técnicas apenas frequentam uma formação de 2 semanas		

Fonte: elaborado a partir de (Marine Nationale, 2017; Ministère de la Défense, 2015b; Ministère de la Défense, 2016)



Tabela 11 – Prestação de serviço em RC no Armée de Terre

Ramo	Armée de Terre					
Categoria	Officiers			Sous-Officiers	Militaires du rang	
	Encadrement des formations	Spécialiste	Pilote		EVAT	VAT
Condições de Acesso	Ter entre 18 e 32 anos			Ter entre 17 ^{1/2} e 29 anos	Ter entre 17 e 25 anos	Ter entre 18 e 26 anos
	Possuir no mínimo o BAC+2	Possuir no mínimo o BAC+3	Possuir o diploma do tipo secundário profissional	Possuir o diploma do tipo secundário profissional	S/ condição Para efeitos de seleção prioridade para certificado de aptidão profissional	
Formas de Prestação de Serviço	Contratos de 7 anos, podendo ser renovado até aos 20 anos, conforme as necessidades	Contratos de 5 anos, podendo ser renovado até aos 20 anos, conforme as necessidades	Contrato de 10 anos, podendo ser renovado 1 vez por igual período	Contrato de duração de 5 anos	Contrato inicial variável entre 2, 3, 5 8 ou 10 anos, dependendo do militar a escolha, podendo ser renovável até 27 anos	Contrato inicial de 1 ano, podendo ser renovável 4 vezes A partir do 1º dia do 7º mês pode aceder a EVAT
AF	Nas diversas AF com vista ao desempenho de comando de tropas ou com responsabilidade na área da formação e treino	Nas diversas AF com vista ao desempenho de funções em áreas técnicas específicas	Desempenho da função de piloto de helicóptero de combate	Combate; Informações; Engenharia; Comunicações; Manutenção; Aeronáutica; Administração; Formação e Ensino; Mecânica e Eletrónica; Música; RH; Segurança; Desporto; Saúde *Dentro destas AF existem diversas funções/cargos específicos		
Formação	Formação geral militar de 5 meses Formação Técnica de 4 meses Estágio de 11 meses	Formação geral militar de 3 meses	4 anos de formação não contabilizados para efeito de contrato	Formação geral militar de 8 meses Formação técnica variável entre 5 a 36 semanas de acordo com a função	Formação geral militar de 15 semanas Formação específica de 2 meses	Formação geral militar de 4 a 6 meses Formação técnica variável de acordo com a função

Fonte: elaborado a partir de (Ministère de la Defense, 2014; Armée de Terre, 2016)



Tabela 12 – Prestação de serviço em RC no *Armée de L’Air*

Ramo	<i>Armée de L’Air</i>					
	<i>Officiers</i>			<i>Sous-Officiers</i>	<i>Militaires du rang</i>	
Categoria	Personnel Navigant	Personnel Non Navigant	<i>Volontaires Aspirants</i>		<i>Techniciens de L’Air</i>	<i>Volontaires</i>
Condições de Acesso	Ter entre 17 e 24 anos	Ter entre 17 e 30 anos	Ter entre 17 e 26 anos	Ter entre 17 e 25 anos	Ter entre 17 e 25 anos	Ter entre 17 e 26 anos
	Possuir o diploma do tipo secundário profissional	Possuir no mínimo o <i>BAC+3</i>	Possuir no mínimo o <i>BAC+2</i>	Possuir no mínimo o diploma do tipo secundário profissional	Possuir no mínimo o 9º ano de escolaridade	
Formas de Prestação de Serviço	Contrato de 10 anos, podendo ser renovado até aos 20 anos, conforme as necessidades	Contrato de 3 anos, podendo ser renovado até aos 20 anos, conforme as necessidades	Contrato de 1 anos, podendo ser renovado 5 vezes	Contrato de duração de 5 ou 6 anos	Contrato inicial de 4 anos, podendo ser renovado até aos 25 anos, conforme necessidades	Contrato inicial de 1 ano, podendo ser renovado 5 vezes
AF	Operações Aéreas; Sistemas Aeronáuticos e Mecânica; Comunicações; Informações; Operações de Assistência e Socorro; Logística; Administração; RH			Operações Aéreas; Sistemas Aeronáuticos e Mecânica; Comunicações; Informações; Operações de Assistência e Socorro; Infraestruturas; Logística; Administração; RH; Desporto; Restauração e Hotelaria	Operações Aéreas; Sistemas Aeronáuticos e Mecânica; Operações de Assistência e Socorro; Comunicações; Infraestruturas; Logística; Administração; RH; Saúde; Restauração e Hotelaria	
Formação	Formação geral militar de 17 semanas Formação Técnica variável entre 2 a 3 anos	Formação geral militar de 4 semanas Formação específica de 8 semanas Formação técnica de 12 semanas	Formação geral militar de 4 semanas	Formação geral militar de 4 meses Formação técnica variável entre 2 a 12 meses de acordo com a função	Formação geral militar de 8 semanas Formação específica de 5 meses	Formação geral militar de 8 semanas Formação técnica variável de acordo com a função

Fonte: elaborado a partir de (Ministère de la Défense, 2015a; Ministère de la Défense, 2017a)



Apêndice C — Serviço Militar em RC na Marinha Portuguesa

Tabela 13 – Prestação de serviço em RC na Marinha Portuguesa

Dimensão Recrutamento			Dimensão Formação			Dimensão Retenção	
Categoria	AF	Percentagem de existências vs. necessidades estruturais	Habilitações Académicas	Formação Inicial		Duração do Contrato Inicial	Certificação (Número de Horas Certificadas no CFP ²⁹)
				Duração	Custos p/ Formando em Euros		
Oficiais	Técnicos Superiores Navais	100%	Nível 7 do QNQ com designação de área de formação específica	IB – 25 DUF	754,05	Contrato inicial de três anos	Não aplicável
	Técnicos Navais	100%	Nível 6 do QNQ				
	Fuzileiros	36%	12º ano ou nível 6 do QNQ	IB – 25 DUF IC – 100 DUF	4 202,67		
Praças	Administrativos	65%	Possuir no mínimo o nível 2 do QNQ	IB – 25 DUF IC – 180 DUF	2 690,57		925 Horas
	Comunicações	100%			1 809,34		410 Horas
	Condutores Mecânicos de Automóveis	100%			3 879,20		325 Horas
	Cozinheiros	38%			3 495,67		825 Horas
	Dispenseiros	32%			2 682,27		1025 Horas
	Eletromecânicos	100%			2 318,60		575 Horas
	Fuzileiros	45%			6 795,18		250 Horas
	Manobras	52%			3 738,30	500 Horas	
	Mergulhadores	100%			22 573,18	450 Horas	
	Operações	100%			4 688,31	300 Horas	
	Padeiros	14%			6 746,82	1200 Horas	
Técnicos de Armamento	100%	2 735,69	525 Horas				

Fonte: elaborado a partir de (Marinha Portuguesa, 2017b; Marinha Portuguesa, 2017d; Marinha Portuguesa, 2017a; Marinha Portuguesa, 2017c)

²⁹ Curso de Formação de Praças da Marinha tem uma duração total de 1357 horas.



Apêndice D — Serviço Militar em RV/RC no Exército Português

Tabela 14 – Prestação de serviço em RV/RC no Exército Português

Dimensão Recrutamento			Dimensão Formação		Dimensão Retenção		
Categoria	AF	Percentagem de existências vs. necessidades estruturais	Habilitações Académicas	Formação Inicial		Duração do Contrato Inicial	Certificação (UFCD)
				Duração	Custos p/ Formando em Euros		
Oficiais	Infantaria Mecanizada/Motorizada	33%	Possuir no mínimo o nível seis do QNQ	IB – 25 DUF IC 1 – 35 DUF IC 2 – 25 DUF IC 3 (só para CFO) – variável entre 20 DUF e 80 DUF	Não foi possível apurar os custos	Contrato inicial de dois anos	Duas UFCD de 25H (4283, 0683) Duas UFCD de 50H (3736, 3069)
	Infantaria Ligeira	52%					
	Artilharia de Campanha	12%					
	Artilharia Antiaérea	27%					
	Cavalaria	20%					
	Polícia do Exército	29%					
	Pessoal e Secretariado	0%	Possuir no mínimo o nível seis do QNQ com designação de área de formação específica * Apenas para alguns cargos específicos				
	Transportes	42%					
	Transmissões *	10%					
	Administração *	50%					
	Engenharia *	44%					
	Material *	13%					
Superior de Apoio	68%						
Sargentos	Infantaria Mecanizada/Motorizada	23%	Possuir no mínimo o 12º ano	IB – 25 DUF IC 1 – 35 DUF IC 2 – 25 DUF IC 3 – variável entre 20 DUF e 80 DUF	Não foi possível apurar os custos	Contrato inicial de dois anos	Duas UFCD de 25H (4283, 0683) Duas UFCD de 50H (3736, 3069)
	Infantaria Ligeira	57%					
	Artilharia de Campanha	19%					
	Artilharia Antiaérea	8%					
	Cavalaria	25%					
	Polícia do Exército	27%					
	Engenharia	15%					
	Transmissões	20%					
Material	21%						



O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas

Sargentos	Administração	41%	Possuir no mínimo o 12º ano	IB – 25 DUF IC 1 – 35 DUF IC 2 – 25 DUF IC 3 – variável entre 20 DUF e 80 DUF	Não foi possível apurar os custos	Contrato inicial de dois anos	Duas UFCD de 25H (4283, 0683) Duas UFCD de 50H (3736, 3069)
	Pessoal e Secretariado	100%					
	Transportes	81%					
	Saúde medicina	100%	Possuir no mínimo o nível seis do QNQ com designação de área de formação específica	IB – 25 DUF IC 1 – 35 DUF IC 2 – 25 DUF			
	Saúde enfermagem, diagnóstico e terapêutica	Não apurado					
	Saúde dentista						
	Saúde veterinária						
Saúde farmácia							
Praças	Campanha	62%	Possuir no mínimo o nível dois do QNQ	IB – 25 DUF IC 1 – 35 DUF Formação para Cargo	Não foi possível apurar os custos	Contrato inicial de um ano	Duas UFCD de 25H (4283, 0683) Duas UFCD de 50H (3736, 3069)
	Mecânica	65%					
	Mecânica-Auto	59%		IB – 25 DUF IC 1 – 35 DUF Formação de Longa Duração Formação para Cargo		Contrato inicial de três anos	Sete UFCD de 25H (4283, 0683, 0349, 5004, 5014, 1544, 5010) Cinco UFCD de 50H (3736, 3069, 5013, 5016, 5009)
	Mecânica – Equipamento de Engenharia	100%					
	Mecânica – Bate Chapas	100%		IB – 25 DUF IC 1 – 35 DUF Formação Específica Inicial Formação para Cargo		Contrato inicial de dois anos	Duas UFCD de 25H (4283, 0683) Duas UFCD de 50H (3736, 3069)
	Mecânica – Pintor Auto	100%					
	Serviços	84%		IB – 25 DUF IC 1 – 35 DUF Formação para Cargo		Contrato inicial de um ano	
	Audiovisual – Multimédia	50%					



O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas

Praças	Audiovisual – Gráfico	50%	Possuir no mínimo o nível dois do QNQ	IB – 25 DUF IC 1 – 35 DUF Formação Específica Inicial Formação para Cargo	Não foi possível apurar os custos	Contrato inicial de dois anos	Duas UFCD de 25H (4283, 0683)
	Serviço – Correeiro	100%					Duas UFCD de 50H (3736, 3069)
	Serviços – Operação de Material de Laboratório Psicotécnico	75%					
	Sapadores Engenharia	13%					
	Sapadores NBQ	46%					
	Condução Viaturas Militares Ligeiras	54%					
	Condução Viaturas Militares Pesadas	70%					
	Polícia do Exército	69%					
	Comunicações	55%					
	Música	90%					
	Saúde	74%				Cinco UFCD de 25H (4283, 0683, 8530, 8531, 6584)	
	Paraquedista	80%				Quatro UFCD de 50H (3736, 3069, 6574, 6571)	
	Operações Especiais	61%					
	Comando	53%					
	Construção	20%		IB – 25 DUF IC 1 – 35 DUF Formação de Longa Duração Formação para Cargo		Contrato inicial de três anos	Duas UFCD de 25H (4283, 0683)
Canalização	100%	Duas UFCD de 50H (3736, 3069)					
Carpintaria de Construção	52%	21 UFCD de 25H (4283, 0683, 2331, 0349, 2335, 2337, 2338, 2339, 2340, 2341, 2342, 2343, 2344, 2345, 2347, 2349, 2350, 2353, 2354, 2355, 2356)					
				Nove UFCD de 50H (3736, 3069, 2332, 2234, 2336, 2346, 2348, 2351, 2352)			



O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas

Praças	Eletricidade de Construção	66%	Possuir no mínimo o nível dois do QNQ	IB – 25 DUF IC 1 – 35 DUF Formação de Longa Duração Formação para Cargo	Não foi possível apurar os custos	Contrato inicial de três anos	17 UFCD de 25H (4283, 0683, 6766, 6767, 1198, 6044, 1200, 6768, 1183, 1204, 6085, 6769, 6085, 6040, 6096 6102, 6771) 11 UFCD de 50H (3736, 3069, 1195, 1191, 1192, 1193, 1194, 1196, 1197, 1199, 6770)
	Operação de Equipamento Pesado de Engenharia	49%					10 UFCD de 25H (4283, 0683, 3912, 3915, 3916, 3917, 3919, 3924, 3927, 3932) 17 UFCD de 50H (3736, 3069, 3911, 3913, 3914, 3918, 3920, 3921, 3922, 3923, 3925, 3926, 3928, 3929, 3930, 3931, 3909)
	Metalomecânica	100%					Duas UFCD de 25H (4283, 0683)
	Siderotécnica	100%				Duas UFCD de 50H (3736, 3069)	
	Restauração	60%				Contrato inicial de dois anos	Quatro UFCD de 25H (4283, 0683, 7731, 3297) Quatro UFCD de 50H (3736, 3069, 1749, 5302)
	Panificação	100%				Contrato inicial de três anos	Duas UFCD de 25H (4283, 0683)
	Operador de Sistemas de Assistência e Socorro	10%					Duas UFCD de 50H (3736, 3069)

Fonte: elaborado a partir de (Exército Português, 2017b; Exército Português, 2017a; Exército Português, 2017c)



Apêndice E — Serviço Militar em RC na Força Aérea Portuguesa

Tabela 15 – Prestação de serviço em RC na Força Aérea Portuguesa

Dimensão Recrutamento			Dimensão Formação			Dimensão Retenção	
Categoria	AF	Percentagem de existências vs. necessidades estruturais	Habilitações Académicas	Formação		Duração do Contrato Inicial	Certificação (Créditos para referenciais de formação)
				Duração	Custos p/ Formando em Euros		
Oficiais	Técnicos de Operações	52%	Possuir o nível sete ou nível seis do QNQ	IB – 25 DUF IC – 125 DUF	6.786,17	Contrato inicial de quatro anos	Estes cursos não possuem qualquer tipo de créditos
	Recursos Humanos e Logística	86%	Possuir o nível sete ou nível seis do QNQ, com designação de área de formação específica	IB – 25 DUF IC – 35 DUF	3.374,75	Contrato inicial de três anos	
	Técnicos de Operações de Comunicações e Criptografia	60%		IB – 25 DUF IC – 75 DUF	4.820,76		
	Técnicos de Manutenção de Material Terrestre	50%			4.838,99		
	Técnicos de Armamento e Equipamento	31%			4.834,79		
	Técnicos de Manutenção de Material Aéreo	72%			4.815,15		
	Técnicos de Manutenção de Material Eletrotécnico	50%		IB – 25 DUF IC – 170 DUF	8.211,14	Contrato inicial de quatro anos	
	Técnicos de Operações de Meteorologia	57%	IB – 25 DUF IC – 175 DUF		8.367,44	Contrato inicial de cinco anos	
	Técnicos de Operações de Circulação Aérea e Radar de Tráfego	72%		Possuir o nível sete ou nível seis do QNQ, com designação de área de formação específica	IB – 25 DUF IC – 95 DUF	5.465,61	
	Técnicos de Pessoal e Apoio Administrativo	31%	IB – 25 DUF IC – 130 DUF		6.812,42		
	Técnicos de Abastecimento	60%		Possuir o nível sete ou nível seis do QNQ	IB – 25 DUF IC – 185 DUF	8.075,87	
	Polícia Aérea	100%					
	Técnicos de Operações de Detecção e Condução de Interceção	25%					



O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas

Oficiais	Técnicos de Informática	46%	Possuir o nível sete ou nível seis do QNQ, com designação de área de formação específica	IB – 25 DUF IC – 45 DUF	3.709,80	Contrato inicial de quatro anos	Estes cursos não possuem qualquer tipo de créditos	
	Psicólogos	120%		IB – 25 DUF IC – 35 DUF	3.374,75	Contrato inicial de três anos		
	Juristas	100%						
	Navegadores	100%	Possuir o nível sete ou nível seis do QNQ	IB – 25 DUF IC – 60 DUF (possuem formação adicional que pode atingir os 705 DUF)	4.156,27 (valor calculado para os primeiros 85 DUF)	Contrato inicial de seis anos		
Sargentos	Operador de Circulação Aérea e Radaristas de Tráfego	100%	Possuir no mínimo o 12º ano	Recrutamento Externo IB – 25 DUF IC – 175 DUF	6.438,67	Contrato inicial de cinco anos	Estes cursos não possuem qualquer tipo de créditos	
	Operador de Comunicações	Não aplicável			6.286,84	Contrato inicial de quatro anos		
	Operador de Meteorologia	100%			6.438,67	Contrato inicial de cinco anos		
	Operador Radarista de Detecção				6.438,67			
	Mecânico de Armamento e Equipamento	Não aplicável			6.590,51	Contrato inicial de quatro anos		
	Mecânico de Eletricidade				6.438,67			
	Mecânico de Eletricidade e Instrumentos de avião				6.438,67			
	Mecânico de Eletrónica				Recrutamento Interno IC – 80 DUF	6.438,67		Contrato inicial de quatro anos
	Mecânico de Material Aéreo					6.438,67		
	Mecânico de Material Terrestre				6.438,67	Contrato inicial de quatro anos		
	Abastecimento				7.232,93			
	Operador de Sistemas de Assistência e Socorro				6.742,35	Contrato inicial de cinco anos		
	Construção e Manutenção de Infraestruturas				6.286,84	Contrato inicial de quatro anos		
	Operador de Informática				6.438,67			
	Músicos				7.232,93			



O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas

Sargentos	Polícia Aérea	Não aplicável	Possuir no mínimo o 12º ano	Recrutamento Externo IB – 25 DUF IC – 175 DUF	8.031,17	Contrato inicial de quatro anos	Estes cursos não possuem qualquer tipo de créditos
	Secretariado e Apoio dos Serviços			Recrutamento Interno IC – 80 DUF	7.384,77		
Praças	Operador de Circulação Aérea e Radaristas de Tráfego	34%	Possuir no mínimo o 11º ano	IB – 25 DUF IC – 115 DUF	6.108,16	Contrato inicial de quatro anos	Estes cursos não possuem qualquer tipo de créditos
	Operador Radarista de Detecção	61%		IB – 25 DUF IC – 125 DUF			
	Operador de Comunicações	66%		IB – 25 DUF IC – 100 DUF	5.293,33		346034 - Assistente Administrativo 346035 - Técnico/a Administrativo 346036 - Técnico/a de Secretariado
	Operador de Meteorologia	70%		IB – 25 DUF IC – 115 DUF	6.108,16		Estes cursos não possuem qualquer tipo de créditos
	Mecânico de Armamento e Equipamento	69%		IB – 25 DUF IC – 120 DUF			
	Mecânico de Eletricidade	89%		IB – 25 DUF IC – 125 DUF			
Mecânico de Eletricidade e Instrumentos de avião	69%	523074 - Operador de Eletrónica/Computadores 523069 - Operador de Eletrónica/Industrial e Equipamentos 523073 - Operador de Eletrónica/Instrumentação, Controlo e Telemanutenção 523070 - Operador de Eletrónica/Telecomunicações					



O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas

Praças	Mecânico de Eletrónica	67%	Possuir no mínimo o 11º ano	IB – 25 DUF IC – 125 DUF	6.406,05	Contrato inicial de quatro anos	523074 - Operador de Eletrónica/Computadores 523072 - Operador de Eletrónica/Domótica 523069 - Operador de Eletrónica/Industrial e Equipamentos 523073 - Operador de Eletrónica/Instrumentação, Controlo e Telemanutenção 523070 - Operador de Eletrónica/Telecomunicações
	Mecânico de Material Aéreo	67%		Este curso não possui qualquer tipo de créditos			
	Mecânico de Material Terrestre	60%		IB – 25 DUF IC – 100 DUF	6.108,16		525085 - Eletricista de Automóveis 525083 - Mecânico de Automóveis Ligeiros 525090 - Mecânico de Serviços 525088 - Reparador de Motociclos 525089 - Técnico de Mecatrónica Automóvel
	Abastecimento	72%	Possuir no mínimo o nível dois do QNQ ou 11º ano	IB – 25 DUF IC – 80 ou 105 DUF	6.492,87	Contrato inicial de três ou quatro anos mediante as habilitações académicas no ingresso	341023 - Empregado Comercial 341024 - Técnico Comercial
	Operador de Sistemas de Assistência e Socorro	83%			6.257,11		862208 - Técnico de Segurança e Higiene do Trabalho 861280 - Técnico de Socorros e Emergências de Aeródromo 861205 - Bombeiro 861264 - Técnico de Proteção Civil 522067 - Técnico de Gás
	Construção e Manutenção de Infraestruturas	58%			IB – 25 DUF IC – 115 DUF		Este curso não possui qualquer tipo de créditos
	Hotelaria e Subsistências	100%			IB – 25 DUF IC – 45 ou 90 DUF		6.104,56



O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas

Praças	Operador de Informática	85%	Possuir no mínimo o 11º ano	IB – 25 DUF IC – 75 DUF	6.108,16	Contrato inicial de quatro anos	481039 - Técnico de Informática - Sistemas 481040 - Programador de Informática
	Músicos	73%		IB – 25 DUF IC – 100 DUF			Este curso não possui qualquer tipo de créditos
	Polícia Aérea	63%	Possuir no mínimo o nível dois do QNQ ou 11º ano	IB – 25 DUF IC – 85 ou 105 DUF	6.884,55	Contrato inicial de três ou quatro anos mediante as habilitações académicas no ingresso	862208 - Técnico de Segurança e Higiene do Trabalho 861280 - Técnico de Socorros e Emergências de Aeródromo
	Saúde	82%	Possuir no mínimo o 11º ano	IB – 25 DUF IC – 105 DUF	6.108,16	Contrato inicial de quatro anos	729281 - Técnico Auxiliar de Saúde
	Secretariado e Apoio dos Serviços	55%		IB – 25 DUF IC – 85 DUF			346036 - Técnico de Secretariado 346034 - Assistente Administrativo/a 346035 - Técnico Administrativo/a 344032 - Técnica de Contabilidade
	Clarins	67%	Possuir no mínimo o nível dois do QNQ	IB – 25 DUF IC – 35 DUF	3.067,13	Contrato inicial de três anos	Estes cursos não possuem qualquer tipo de créditos
	Condutor Auto	53%		IB – 25 DUF IC – 55 DUF	3.372,72		

Fonte: elaborado a partir de (Força Aérea Portuguesa, 2017b; Força Aérea Portuguesa, 2017c; Força Aérea Portuguesa, 2017e)



Apêndice F — Síntese das Entrevistas

Tabela 16 – Ideias chave das entrevistas realizadas

Questão 1	
De acordo com o enquadramento legal estabelecido na Lei de Serviço Militar (art.º 28º, n.º3), em 2010 foi criado o Regime de Contrato Especial (RCE) abrangendo as AF de medicina, pilotagem de aeronaves e assistência religiosa, apenas para a categoria de Oficial. No seu entender quais foram os motivos do aparecimento deste regime e quais os fatores que levaram à opção destas áreas e não de outras?	
Entrev.	Ideia Chave
E1	<ul style="list-style-type: none">– “Estamos a falar de áreas que os ramos das Forças Armadas consensualizaram para estruturar estes regimes”.– “...poder contar com esses militares durante um período de tempo mais prolongado para possibilitar o retorno do investimento”.– “...AF que depois da prestação de serviço militar não teriam problemas de empregabilidade”.
E2	<ul style="list-style-type: none">– “...a gestão dos recursos humanos no médio prazo e a prestação de serviço mais prolongada em situações funcionais cujo grau de formação e treino é complexo e com elevadas habilitações académicas e exigências técnicas”.– “As referidas AF não se adequam ao modelo de serviço militar em RV/RC, de duração máxima de seis anos e, por isso, surgiu o modelo de recrutamento nestas áreas assente no RCE”.
E3	<ul style="list-style-type: none">– “...necessidade da existência de um vínculo mais alargado em AF caracterizadas por uma maior complexidade do processo de formação e treino mais elevadas habilitações académicas e maior exigência técnica, características dificilmente compagináveis com contratos de seis anos previstos para o RC”.
E4	<ul style="list-style-type: none">– “Como não estava nestas funções, não tive contacto com este processo até ao momento...”
E5	<ul style="list-style-type: none">– “O preâmbulo do DL130/2010 afirma que “Perante a diversidade e especificidade das necessidades inerentes à missão das Forças Armadas...”
Questão 2	
Face ao debate atual, relativamente aos efetivos das Forças Armadas, considera que este modelo, ou outro semelhante dentro da moldura legal em vigor, deveria incluir outras AF e diferentes categorias por forma a reter durante mais tempo os militares em Regime de Contrato? Se sim, quais os principais fatores que deveriam ser equacionadas nessa escolha e porque razão?	
Entrev.	Ideia Chave
E1	<ul style="list-style-type: none">– “O RCE tem uma natureza específica e não existe como prolongamento do RC, mas sim como modelo complementar”.– “...neste momento está em estudo a revisão do RCE e não está colocada de parte a sua extensão a outras categorias e AF– “...o que devemos assumir como requisito é o que está inscrito na LSM: AF de grande complexidade técnica e que exijam processos formativos de maior duração”.
E2	<ul style="list-style-type: none">– “...um Regime de Contrato de Duração Prolongada (RCDP) permitirá alargar o leque de especialidades abrangidas, em função das necessidades específicas dos Ramos”.– “...para além de aumentar a “atratividade” da prestação de serviço militar voluntário, melhorará a retenção dos militares nas fileiras, poderá servir de incentivo para os militares em RV/RC e permitirá tirar melhor proveito do investimento na formação dos militares”



E3	<ul style="list-style-type: none">– “...a necessidade de ampliar as AF e as categorias a que se aplique um regime de contrato de duração prolongada, encontra-se perfeitamente identificada pela própria tutela...”– “...encontram-se já balizados unicamente para as situações em que o grau de formação e treino, as habilitações académicas e as particulares exigências técnicas o justifiquem...”– “A definição destas AF [...] procurará refletir as necessidades de cada ramo...”
E4	<ul style="list-style-type: none">– “...são aquelas que exigem uma maior competência técnica [...] desempenho cuja proficiência exige mais tempo e que tenha por detrás uma formação de duração mais prolongada...”– “...é necessário que o indivíduo adquira a formação, depois exerça a especialidade e adquira a proficiência no desempenho, para que posteriormente o Exército possa receber o retorno”.– “...associar o regime de contrato de duração mais alargada a especialidades que tenham uma maior transferibilidade para o mercado de trabalho”.– “Para o indivíduo que presta serviço militar esta será sempre uma situação temporária, e como tal, devemos conferir-lhe uma mais valia para que possa levar ferramentas facilitadoras do seu regresso ao mercado de trabalho...”
E5	<ul style="list-style-type: none">– “...argumento da eficiência na formação – o investimento na formação, qualificação, certificação dos militares contratados, deve ser rentabilizado...”– “Considero que a generalidade das especialidades da categoria de oficiais e muitas das da categoria de sargentos deveriam ser incluídas no RCE”.– “Tenho dúvidas de o RCE deve ser aplicado à categoria de praças – assunto a estudar”.
Questão 3	
No âmbito da configuração dos instrumentos legais de suporte da profissionalização do serviço militar, o Secretário de Estado da Defesa Nacional determinou que fosse apresentada uma proposta de configuração de um regime de contrato de média duração que abrangesse os perfis profissionais de maior complexidade formativa, e que justifiquem um maior período de permanência nas fileiras. Considerando que a retenção de um militar se encontra intimamente ligada à necessidade de reintrodução na sociedade civil após o término do contrato, no seu entender, quais as condições a implementar durante o período de permanência nas fileiras, por forma a potenciar a retenção e posterior reintegração?	
Entrev.	Ideia Chave
E1	<ul style="list-style-type: none">– “Estamos a falar de um regime de exceção e não de um prolongamento generalizado do RC”.– “...estaremos a falar de AF às quais estarão associados fortes investimentos em formação e que proporcionarão uma sólida experiência profissional”.– “O Regulamento de Incentivos também terá de ser adaptado para dar respostas às exigências deste modelo”.
E2	<ul style="list-style-type: none">– “A opção por um contrato de longa duração tem de garantir o cumprimento das missões das FA”.– “...um fator motivador para aumentar a retenção, mas para tornar este tipo de prestação de serviço mais atrativo devem ser estabelecidas medidas no âmbito do Regulamento de Incentivos”.– “...apoio à obtenção de qualificações profissionais certificadas e habilitações escolares, apoio à inserção no mercado de trabalho, quer facilitando o ingresso na função pública, quer através da criação das suas próprias empresas e na extensão do apoio social à sua família.
E3	<ul style="list-style-type: none">– “Apoio à aquisição de qualificações profissionais e escolares”.– “Apoio à inserção no mercado de trabalho”.– “Apoio social e familiar”



E4	– “...certificar a formação que se ministra, registar essa formação numa caderneta de competências e registar a vida do militar em termos das outras competências que foi desenvolvendo, são aspetos bastante importantes...”
E5	– “...formações ministradas, tal como as experiências adquiridas ao serviço, devem ser certificadas, reconhecidas e valorizadas na sociedade civil”. – “A remuneração deve também, na medida do possível [...] ser competitiva face às remunerações médias praticadas na sociedade civil”.
Questão 4	
A possibilidade de prolongar o contrato inicial aos militares de outras Forças Armadas, como é o exemplo no Reino de Espanha, requer que o militar cumpra cinco anos de serviço efetivo, que tenha avaliação favorável e exista a necessidade organizacional. No caso nacional, o atual RCE prevê que o serviço militar, nas AF de medicina e pilotagem de aeronaves, seja exclusivamente prestado por militares em RCE e por militares pertencentes aos Quadros Permanentes, excluindo a hipótese de um militar em Regime de Contrato transitar para RCE. Considera este fator uma possível vulnerabilidade, na medida em que não se coloca o foco nas capacidades individuais assim como no mérito demonstrado?	
Entrev.	Ideia Chave
E1	– “No nosso modelo o RCE, assim como a hipótese RCLD, são complementos ao RC normal, associados a requisitos técnicos de acesso ou desempenho de AF e não a capacidades dos militares”. – “A AF é que é sujeita essa avaliação, para se aferir se reúne os requisitos necessários para ser inserida nesse modelo”.
E2	– “...um militar que possua ou complete as habilitações necessárias nas AF do RCE durante o RV/RC e cumpra os requisitos do concurso poderá concorrer ao RCE”. – “O RCE tem também como vantagem a ausência de investimento das FA na formação inicial dos militares dessas AF (exceto os pilotos)”.
E3	– “No regime de contrato em concreto [...] não se considera que [...] tenha um significado expressivo”. – “...numa perspetiva de maior abrangência [...] a vulnerabilidade identificada é colmatada [...] diploma prever a possibilidade de transição”.
E4	– “Desde já, identificamos a necessidade de alargar o tempo máximo de regime de contrato normal, porque em face daquilo que foram os últimos anos, com muitas dificuldades de obtenção de voluntários [...] encontramos-nos com uma taxa de rotação muito elevada...” – “...o RCE, deve acima de tudo permitir que um militar em RC possa ser transferido para RCE, podendo implicar que ele vá servir numa especialidade diferente, pois vamos à procura do bom militar e não, logo à partida, do bom técnico”.
E5	– “deve manter-se aberta a possibilidade de determinada AF ser simultaneamente servida por militares em QP, RCE e RC, e ser permitida a mobilidade entre formas de prestação de serviço”.
Questão 5	
Que outras vulnerabilidades identifica (e.g. envelhecimento das fileiras), e que medidas deverão ser acauteladas para que uma possível extensão de contrato resulte em benefício, quer para a organização quer para o indivíduo?	
Entrev.	Ideia Chave
E1	– “Para já não vejo que a extensão da duração de alguns contratos seja uma vulnerabilidade ou represente alguma”. – “Recordo que no período inicial da profissionalização os contratos tinham a duração máxima de 8 anos...” – “Neste momento, sou daqueles que consideram que não há estudos que demonstrem que este modelo de 6 anos esteja esgotado e seja um problema para a eficiência das Forças Armadas”.



	<ul style="list-style-type: none">– “O prolongamento da duração dos contratos [...] é uma medida excecional que visa tornar o modelo mais ajustado, possibilitar uma maior eficiência às Forças Armadas...”
E2	<ul style="list-style-type: none">– “Por definição, a extensão de um contrato pressupõe o acordo de ambas as partes, o que só acontecerá numa perspetiva de benefício mútuo”.
E3	<ul style="list-style-type: none">– “importa sublinhar que o regime de contrato de duração prolongada se cinge unicamente a AF a definir pelo ramo, face às suas necessidades...”– “Ajustamento do sistema de incentivos, garantindo uma maior atratividade para os militares que ingressem neste tipo de regimes de contrato”.– “Estabelecimento de programas visando a convergência e adequação da formação profissional [...] com vista à obtenção de reconhecimento profissional e certificação da atividade formativa”.
E4	<ul style="list-style-type: none">– “...necessidade de existir uma formação certificada, uma experiência profissional nessa área, e o reconhecimento de competências e de desempenho, tudo isto através de uma caderneta de competências”.– “...aquilo que temos de ver é que ele irá exercer uma profissão civil, tendo atrás de si uma experiência de trabalho e que irá transferir para essa mesma profissão toda a experiência que conseguiu acumular.”
E5	<ul style="list-style-type: none">– “A organização sai sempre beneficiada porque pode reduzir os encargos com a formação inicial e a formação contínua (qualificação / especialização)”– “...deve ser assegurado a aquisição de competências (formação certificada e mais anos de experiência prática) que sejam reconhecidas na sociedade...”
Questão 6	
Partindo do pressuposto que uma das potencialidades da aplicação de um regime de contrato mais prolongado será a mitigação das necessidades em efetivos, que outras potencialidades ou oportunidades identifica?	
Entrev.	Ideia Chave
E1	<ul style="list-style-type: none">– “Este pressuposto não passa disso mesmo, porque não é essa a sua lógica”.– “As necessidades de recrutamento, fruto da redução de incorporações em período anterior é que são anormalmente elevadas [...] mas não é a questão da duração dos contratos que vai ter aqui um papel estratégico”.– “...mais relevante neste domínio não é o tempo que o militar pode estar nas Forças Armadas, mas sim a qualidade do tempo que por cá está. Ou seja, a qualificação que recebem, a experiência profissional, os incentivos (e a sua execução por parte dos ramos), as condições de trabalho e de suporte...”– “...áreas em que é necessário investir muito na formação de um militar (uma formação que é longa, cara e que exige tempo até que adquira níveis de proficiência)”.
E2	<ul style="list-style-type: none">– “A estabilidade dos recursos humanos o que permite garantir um grau de especialização adequado ao cumprimento das missões da FFAA”.– “...aumenta a atratividade na medida em que reduz a incerteza temporal do cidadão quanto ao seu vínculo”.– “...há que conjugar com medidas de apoio à reinserção na vida civil”.
E3	<ul style="list-style-type: none">– “para além de garantir um adequado aproveitamento e rentabilidade de militares [...] permite uma gestão mais eficaz dos recursos humanos, na medida em que viabiliza um planeamento a médio prazo”.– “uma maior permanência dos militares nas fileiras e uma conseqüente entrada mais tardia no mercado de trabalho, [...] justifica o processo de certificação externa dos cursos [...] alinhando-os com os referenciais do Catálogo Nacional de Qualificações”.
E4	<ul style="list-style-type: none">– “...existe uma potencialidade para a instituição, na medida em que, a mesma irá ter mais tempo para tirar proveito de um militar que desempenha bem as suas funções”.



	<ul style="list-style-type: none">- “Se não atendermos à categoria de praças e à sua retribuição, mas se olharmos apenas para a categoria de sargentos e oficiais, encontramos-nos a falar de regimes remuneratórios com algum interesse, razão pela qual o Exército tem dificuldade em recrutar soldados e não sargentos e oficiais”.
E5	<ul style="list-style-type: none">- “...aumento do número de militares qualificados, experientes e prontos para cumprir a missão...”- “...poderá permitir reduzir o número de militares do QP...”- “...diminuição do número de militares dos QP na base da pirâmide, permitindo desta forma possibilitar progressões de carreira mais fluidas...”
Questão 7	
Que potenciais desafios antevê para as Forças Armadas, em termos do processo de gestão de recursos humanos, com a possível aplicação de um regime de contrato mais prolongado, em AF específicas, nas diversas categorias?	
Entrev.	Ideia Chave
E1	<ul style="list-style-type: none">- “O principal desafio será ao nível da identificação das AF que farão parte deste regime, combatendo a “tendência natural” da sua generalização”.- “O segundo desafio prende-se com a adaptação dos modelos/processos de formação”.- “O terceiro, será a reconfiguração do Regime de Incentivos para acomodar esta nova realidade”.
E2	<ul style="list-style-type: none">- “...levantamento das AF para a prestação de serviço...”- “...prever medidas adequadas a uma carreira para um militar em serviço voluntário que permanece mais tempo.”- “...será necessário algum esforço de adequação entre o serviço e o tempo necessário para obtenção de formação certificada que permita uma transição mais fácil para a vida civil.”
E3	<ul style="list-style-type: none">- “Definição das AF que serão objeto de ingresso...”- “...continuação do processo de certificação dos cursos...”- “...a aplicabilidade das medidas de incentivo que se preconizam para o incremento da atratividade...”
E4	<ul style="list-style-type: none">- “...trata-se dum quadro muito mais complexo de gestão de recursos humanos, onde será oportuno efetuar uma gestão por competências...”- “...ao apropriar-se de um conjunto de RH com formação técnica, inclusivamente obtida anteriormente ao ingresso na instituição, existem algumas áreas onde estes podem mesmo substituir os QP, permitindo que o militar perdure naquela função mais tempo e se possa retirar dele maior proveito, o que não se consegue com militares do QP, que mercê das normas de gestão de pessoal da instituição e as próprias exigências da carreira, acabam por “rodar” várias vezes”.
E5	<ul style="list-style-type: none">- “Não antevê desafios inultrapassáveis. No entanto, considero ser importante a realização de estudos sobre as consequências da aplicação do RCE à categoria de praças antes da sua implementação”.

Fonte: (Autor, 2017)