

RESERVA DE VOLUNTARIADO: UMA APROXIMAÇÃO À SOCIEDADE CIVIL¹

VOLUNTEER RESERVES: ESTABLISHING CLOSER LINKS TO CIVIL SOCIETY

João Luís Morgado Silveira

Coronel Tirocinado de Artilharia do Exército Português
Mestre em Ciências Militares pela Academia Militar
Chefe do Gabinete do Ajudante-General do Exército
4099-037 Porto, Portugal
silveira.jlm@mail.exercito.pt

Miguel Nuno Pereira de Matos Machado da Silva

Comodoro da Marinha Portuguesa
Licenciado em Ciências Militares pela Escola Naval
Comandante da Zona Marítima dos Açores
9500-063 Ponta Delgada, Portugal
machado.silva@marinha.pt

João Paulo Ramalho Marreiros

Comodoro da Marinha Portuguesa
Doutorado em Engenharia Geográfica pela Faculdade de Ciências da Universidade do Porto
Diretor do Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar (CIDIUM)
Investigador integrado do CIDIUM
1449-027 Lisboa, Portugal
marreiros.jpr@ium.pt

Cristina Paula de Almeida Fachada

Major Psicóloga da Força Aérea Portuguesa
Doutorada em Psicologia pela Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa
Docente do Instituto Universitário Militar (IUM)
Investigadora do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (1449-027 Lisboa)
Investigadora do Centro de Investigação da AFA (2715-021 Pêro Pinheiro)
fachada.cpa@ium.pt

Resumo

Neste artigo são apresentados contributos para um novo conceito de reserva, com as características necessárias para desenvolver um modelo de emprego da reserva de disponibilidade voluntária, em complemento ao modelo existente, passível de poder ser adotado nas Forças Armadas portuguesas, reforçando os seus efetivos, os laços com a sociedade e a capacidade nacional de resiliência civil. No processo de investigação, foi usado um modelo de análise que se aplicou à realidade nacional e a modelos de emprego de reserva voluntária implementados noutros países designadamente: França, Holanda (desde janeiro de 2020, designada de Países Baixos), Itália e Reino Unido. A partir desta análise

Como citar este artigo: Silveira, J. L. M., Silva, M. N. P. M. M., Marreiros, J. P. R., & Fachada, C. P. A. (2019). Reserva de Voluntariado: Uma Aproximação à Sociedade Civil. *Revista de Ciências Militares*, maio, VIII(1), 13-45. Retirado de <https://cidium.ium.pt/site/index.php/pt/publicacoes/as-colecoes>

¹ Artigo adaptado a partir do trabalho de investigação individual realizado no âmbito do Curso de Promoção a Oficial General 2018/19, cuja defesa ocorreu em julho de 2019, no Instituto Universitário Militar.

foram inferidas as características aplicáveis à realidade nacional, as quais foram avaliadas por nove especialistas. Como resultado, apresenta-se um conjunto de características passíveis de serem vertidas num modelo de Reserva Voluntária para Portugal, tendo por base a Reserva de Disponibilidade. Concluiu-se, ainda, que o desenvolvimento de um modelo de emprego da Reserva de Disponibilidade Voluntária necessita do envolvimento da Defesa Nacional, da disponibilidade dos ex-militares e da disponibilidade ou interesse das entidades empregadoras.

Palavras-chave: Forças Armadas, Reserva, Reserva de Disponibilidade, Reserva Voluntária.

Abstract

This article proposes features for a new concept of reserves, a volunteer reserve system to complement the regular reserves, which the Portuguese Armed Forces can use to increase their staff and their linkages with general society, as well as to build national resilience. The analysis model used in the study was applied to the Portuguese system and to the volunteer reserve systems of other countries: France, Holland (officially the Netherlands since January 2020), Italy and the United Kingdom. Having analysed the systems, the features that were deemed applicable to the Portuguese AAFP were selected and assessed by nine experts. The study findings consist of a set of features that can be included in a Portuguese Volunteer Reserve system based on the Availability Reserve. The possibility of developing a Volunteer Availability Reserve system will depend on the interest of the National Defence Ministry, of former military personnel and of employer organizations.

Keywords: Armed Forces, Reserves, Availability Reserve, Volunteer Reserve.

1. Introdução

Today's security environment is unpredictable. Threats can come from state and non-state actors, including terrorism and other asymmetrical threats, cyber-attacks and hybrid warfare, which blur the lines between conventional and unconventional forms of conflict. They can also come from natural disasters such as floods, fires and earthquakes. The challenge of adapting and responding to these hazards is compounded by trends that have radically transformed the security environment.

North Atlantic Treaty Organization (NATO), 2018a)

A preocupação com a vulnerabilidade da sociedade, face às novas formas de conflito e de acidentes naturais, tem também aumentado no contexto da NATO, atendendo a que a projeção de forças e de capacidades militares, depende, entre outros fatores, da disponibilidade de recursos civis (NATO, 2016a). Esta preocupação tem sido encarada como um desafio, de tal modo que, no comunicado final da Cimeira de Varsóvia, ocorrido entre 8 e 9 de julho de 2016, foi enfatizada a assunção do:

*[...] compromisso de continuar a melhorar a resiliência da Aliança e de manter e desenvolver a capacidade individual e coletiva para resistir a qualquer forma de ataque armado. [...] Neste contexto, foi aprovado pelos Ministros da Defesa, em junho de 2016, *The Resilience Guidelines*². (NATO, 2016b, para.73)*

² Tradução dos autores.

No entanto, a NATO, já em 2001, havia manifestado preocupação relativamente à necessidade de recorrer a recursos civis para reforçar as suas Forças, uma vez que as nações da Aliança reduziram consideravelmente as suas Forças regulares e, em alguns casos, o recrutamento obrigatório foi abolido ou suspenso. Esta tendência aumentou a importância das Forças de Reserva, levando a NATO a compreender, e a melhorar, a exploração do seu inerente potencial (NATO, 2001).

Em Portugal, a Reserva é caracterizada por integrar os militares dos Quadros Permanentes (QP) (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3222), a Reserva de Disponibilidade (RD)³ e a Reserva de Recrutamento (RR)⁴ (Lei n.º 174/1999, p. 6541), não existindo a opção de levantamento de uma Reserva por Voluntariado, constituída quer por homens quer por mulheres, ex-militares e/ou civis, para ser empregue tanto em tempo de paz como em situações mais exigentes em termos Nacionais.

Como referiu Loureiro dos Santos (2014), “quanto mais reduzidas forem as Forças permanentes do sistema de Defesa, como é o nosso caso, mais necessários são os mecanismos que permitem ampliá-las para níveis de Forças mais substanciais quando houver necessidade”.

A presente investigação – inserida nas Ciências Militares, designadamente nas áreas nucleares do Estudo das Crises e dos Conflitos Armados, e do Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar (Art.º 5.º do Decreto-Lei n.º 249/2015; Instituto Universitário Militar [IUM], 2018) –, visa contribuir com um conjunto de características para a edificação de um possível modelo de emprego da Reserva de Disponibilidade por Voluntariado, passível de poder vir a ser adotado nas Forças Armadas (FFAA) portuguesas, para reforçar os seus efetivos, os laços com a Sociedade e aumentar a capacidade nacional de resiliência civil.

Neste enquadramento, o presente estudo tem como objetivo geral (OG) *Propor um modelo de emprego da Reserva de Disponibilidade por voluntariado para as Forças Armadas Portuguesas*, alicerçado em três objetivos específicos (OE):

- OE1: Analisar o modelo da Reserva de Disponibilidade existente em Portugal;
- OE2: Analisar os modelos de Reserva Voluntária em alguns países da NATO;
- OE3: Avaliar os principais elementos caracterizadores de um modelo de Reserva de Voluntariado em Portugal.

2. Enquadramento teórico e modelo de análise

Com a fundação do *National Reserve Forces Committee* (NRFC) em 1981, assistiu-se ao reconhecimento do imperativo em promover e reforçar o papel das reservas e dos

³ A RD, cfr. o Art.º 5.º da Lei n.º 174/1999 (p. 6541), “[...] é constituída pelos cidadãos portugueses que cessaram a prestação de serviço militar até à idade limite dos deveres militares. A reserva de disponibilidade destina-se a permitir o aumento dos efetivos das Forças Armadas até aos quantitativos tidos por adequados.”

⁴ A RR, cfr. o Art.º 4.º da Lei n.º 174/1999 (p. 6541), “[...] é constituída pelos cidadãos portugueses dos 18 aos 35 anos de idade, que, não tendo prestado serviço efetivo nas fileiras, podem ser objeto de recrutamento excecional, em termos a regulamentar.”

reservistas⁵ como uma componente vital das FFAA da Aliança e dos seus Parceiros (*Allied Command Transformation* [ACT], 2018).

Um *Committee* ainda mais pertinente se se considerar a alteração do paradigma da conscrição na Europa e obtenção de pessoal para as FFAA, em que muitas nações aboliram ou suspenderam o recrutamento obrigatório e passaram a contar com soldados profissionais/semiprofissionais o que se repercutiu na redução dos efetivos e no reforço da necessidade de reservista (NATO, 2001, para. 5).

Em 2001, surgiu o primeiro documento orientador, o *NATO Framework Policy on Reserves*, atualizado em 2012, que elencava a política para o desenvolvimento, geração e emprego de reservistas, e, por conseguinte, valorizava a importância destas Forças (NATO, 2012b, para. 5).

Neste sentido, modelos de reservas modernos, com pessoal especialmente treinado, passaram a garantir um apoio efetivo e um aumento das Forças regulares, assistindo-se, assim, a um reforço da relação entre FFAA-Sociedade (NATO, 2012b, para. 6).

Destaca-se, ainda, a preocupação relativamente à disponibilidade dos reservistas, com os documentos estruturantes a recomendar a salvaguarda não só dos deveres e obrigações, mas também dos direitos, benefícios sociais e militares, apoios aos familiares e proteção do emprego (NATO, 2012a, para. 20).

De realçar também a relação com as Entidades Empregadoras (EE) e, neste sentido, o conselho da NATO para o desenvolvimento de programas específicos e o reforço da cooperação com entidades privadas, podendo mesmo desempenhar um papel como representante dos países aliados ou como organização internacional (NATO, 2012b, para. 22).

Em 2018, o NRFC realizou a sua reunião anual no Quartel-General da NATO, tendo o General Petr Pavel, Presidente do Comité Militar, referido que “à medida que exigimos mais e mais às nossas Forças, e enquanto não aumentam os seus efetivos, o papel das nossas Forças de Reserva em reforçar e melhorar as nossas Forças regulares torna-se cada vez mais crítico” (NATO, 2018a).

Relativamente ao **modelo de análise**, este tem por base os modelos de Hayes (1985), no âmbito da estratégia das organizações, de Lykke (2001, p. 179), que considera que o conceito de *ends, ways e means* pode ser aplicado a qualquer tipo de estratégia, e de Yarger (2006, p. 6), focado no desenvolvimento de estratégias militares. Recorre-se ao modelo conhecido por “*ends-ways-means*”, que nesta investigação será considerado nas dimensões “Finalidade-Processos-Recursos”, e em que (Yarger, 2006, p. 69):

Ends/Finalidade, explica o que deve ser atingido;

Ways/Processos, responde à grande questão do “como”;

Means/Recursos, define os recursos tangíveis e intangíveis necessários para a realização dos processos.

Consideradas as dimensões em que se cruzam perspetivas de gestão estratégica organizacional e de gestão de recursos humanos (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, &

⁵ “Is any serviceman or servicewoman not normally on full-time service that may be called for temporary military activities. They may be volunteers, ex-regulars or conscripts. Based on national legislation and Reserve system, the Reservist may have an obligation to serve, or serve on a voluntary basis” (NATO, 2012b, para. 8).

Drake, 2009, p. 65), foi desenvolvido um conjunto de variáveis e indicadores para o modelo de análise, considerando que existem diferentes modelos de Reserva, nomeadamente quanto à estrutura, quantidade, tipo, orçamento, treino, disponibilidade e tempo de emprego (NATO, 2001, para. 6).

Como critérios de avaliação, atentaram-se os de Yarger (2006, p. 70), designadamente:

Adequabilidade, em que se pretende verificar se os efeitos estratégicos desejados atingem a finalidade tendo em conta os instrumentos disponíveis;

Exequibilidade, em que se pretende saber se o conceito estratégico definido pode ser executado com os recursos disponíveis;

Aceitabilidade, em que se pretende saber se os efeitos estratégicos pretendidos justificam a finalidade definida, os processos utilizados e os recursos tangíveis e intangíveis associados.

Esquemáticamente, a presente investigação seguiu a estrutura apresentada na Figura 1, a qual pode ser aplicada, com as devidas adaptações, a outros estudos afins.

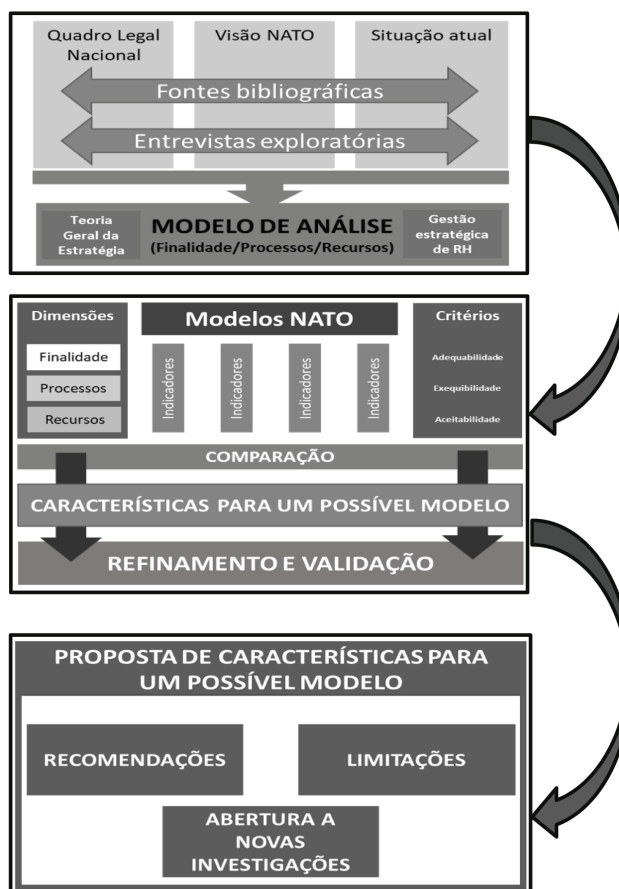


Figura 1 – Estrutura da investigação

3. Metodologia e método

Metodologicamente, a orientação adotada na investigação assumiu um raciocínio indutivo, associado a uma estratégia qualitativa e a um desenho de pesquisa de tipo estudo de caso.

Em termos de método, e no que concerne ao(s):

Participantes, integraram a presente investigação nove personalidades (*experts*), militares e civis, ligadas aos assuntos da Segurança e Defesa e à gestão de RH, com reconhecidos méritos nesta área, especificamente: Ex-Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas, General Valença Pinto; Ex-Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, General José Pinheiro; Ex-Chefe do Estado-Maior da Armada, Almirante Macieira Fragoso; Superintendente do Pessoal da Marinha, Vice-almirante Neves Coelho; Comandante do Pessoal do Exército, Tenente-general Fonseca e Sousa; Comandante do Pessoal da Força Aérea, Tenente-general Rafael Martins; Diretor-Geral dos Recursos da Defesa Nacional, Dr. Alberto Coelho; Professora Associada no ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Helena Carreiras; e Professor Auxiliar no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCSP-UL), José Luís Nascimento.

Procedimento, no início de cada uma das entrevistas presenciais, foram acauteladas as garantias de anonimato e confidencialidade, de que todos os entrevistados abdicaram.

Instrumentos de recolha de dados, foi efetuada uma análise documental e das respostas aos *Request for Information* relativa a quatro países da NATO (França, Holanda⁶, Itália e Reino Unido), e construído um guião de entrevista semiestruturada.

4. Modelo de Reserva de Disponibilidade existente em Portugal

No artigo 276.º da Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto, que apresenta a Constituição da República Portuguesa (2005), “A defesa da Pátria é direito e dever fundamental de todos os portugueses [e o] serviço militar é regulado por lei, que fixa as normas, a natureza voluntária ou obrigatória, a duração e o conteúdo da respetiva prestação.”

Refere a Lei Orgânica n.º 5/2014, de 29 de agosto, referente à Lei de Defesa Nacional (LDN) (2014) (2014, pp. 4548, 4550, 4552, 4553) que

é direito e dever de cada português a passagem à resistência, ativa e passiva, nas áreas do território nacional ocupadas por forças estrangeiras [número 5 do art.º 2]; [compete à Assembleia da República] legislar sobre o regime de mobilização [alínea m) do artigo 11.º]; [compete ao Governo] legislar em matérias de desenvolvimento das bases gerais do regime de mobilização [bem como] [...] e determinar a mobilização dos cidadãos para a defesa nacional, nos termos da lei [alíneas d) e i) do artigo 12.º]; [é da competência do Ministro da Defesa Nacional (MDN)] apresentar ao Conselho Superior de Defesa Nacional (CSDN), bem como ao Conselho de Ministros, propostas relativas à mobilização [...] necessárias à prossecução dos objetivos permanentes da política de defesa nacional [alínea u) do número 3 artigo 14.º]; [competindo aos outros ministros em coordenação com o MDN] dirigir a ação dos seus serviços na mobilização [alínea b) do número 2 do artigo 15.º], [e ao CSDN emitir parecer sobre] as propostas relativas à mobilização [...] necessárias à prossecução dos objetivos permanentes da política de defesa nacional [alínea j) do número 1 do artigo 17.º].

⁶ Desde janeiro de 2020, designada por Países Baixos.

Refere ainda a LDN, no seu artigo 36.º (2014, p. 4555), que

o serviço militar baseia-se, em tempo de paz, no voluntariado, [e que] os cidadãos sujeitos por lei à prestação do serviço militar podem, excecionalmente, ser convocados para as FFAA em tempo de paz, nos termos previstos na lei que regula o serviço militar.

Do Conceito Estratégico da Defesa Nacional (2013, pp. 1982,1988), destaca-se o objetivo nacional permanente, do

fortalecimento das capacidades de coesão da comunidade nacional, de modo que possa prevenir ou reagir pelos meios adequados a qualquer agressão externa, [e como objetivo nacional conjuntural] a racionalização e rentabilização de recursos, mediante o desenvolvimento de capacidades civis e militares integradas.

Para fazer face às necessidades de convocação/mobilização existe uma reserva constituída por militares, ex-militares e civis (Figura 2).

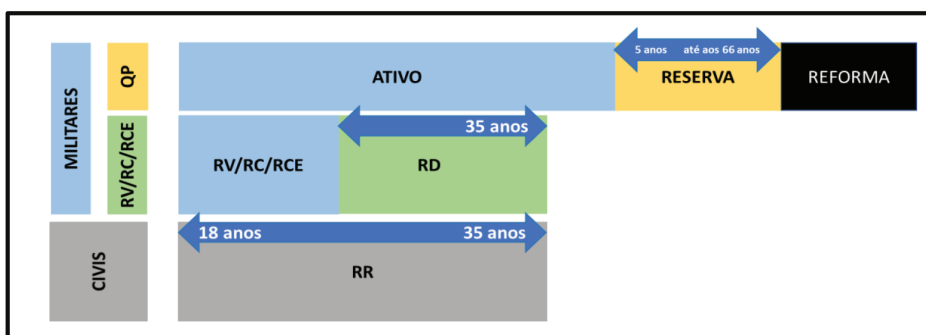


Figura 2 – Modelo de reserva em Portugal

A LDN e o artigo 1.º da LSM (Lei n.º 174/1999, de 21 de setembro, p. 6541) reiteram que “em tempo de paz, o serviço militar baseia-se no voluntariado, [não prejudicando] as obrigações dos cidadãos portugueses inerentes [...] ao serviço efetivo decorrente de convocação ou de mobilização”, podendo-se inferir que o próprio universo a ser convocado, ou mobilizado, poderia evoluir, neste tempo de paz, para um modelo parcialmente voluntário.

Neste contexto, seria desencadeado o Recrutamento Excecional, que, cfr. o previsto no artigo 36.º do Decreto-Lei n.º 289/2000 (p. 6432) “[...] visa a prestação de serviço militar efetivo nas modalidades de convocação ou mobilização [...]” dos ex-militares que constituem a RD e dos civis que integram a RR.

Integram a RD, cfr. artigo 55.º do Decreto-Lei n.º 289/2000 (p. 6435), os ex-militares do Regime de Voluntariado (RV), de Contrato (RC) e de Contrato Especial (RCE), os cidadãos do recrutamento excecional, após convocação/mobilização, e os militares dos QP que sejam abatidos aos Quadros e que mantenham condições para a prestação de serviço efetivo na convocação/mobilização.

A convocação na RD está prevista nas situações descritas na Figura 3, conformes com o previsto na Lei n.º 174/1999 (p. 6545).

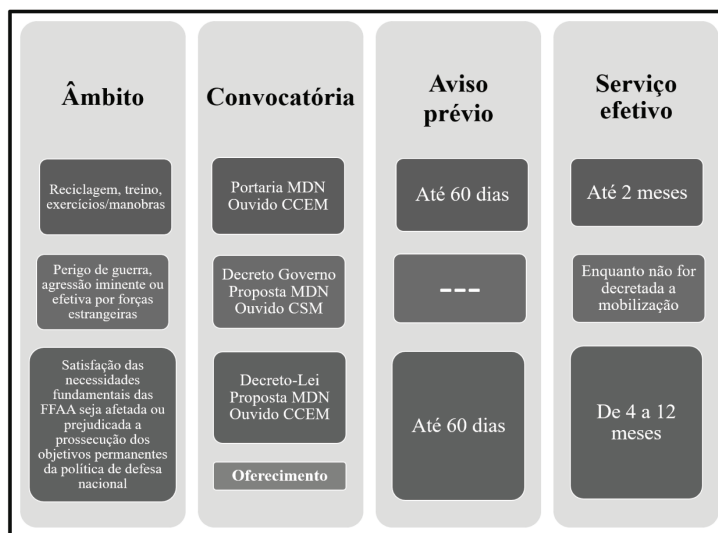


Figura 3 – Convocação na RD

A convocação, cfr. Decreto-Lei n.º 289/2000 (p. 6435) abrange o período de seis anos (Art.º 56.º) subsequentes ao termo da prestação de serviço efetivo, sem prejuízo do limite de idade de 35 anos (Art.º 55.º) (Figura 4).

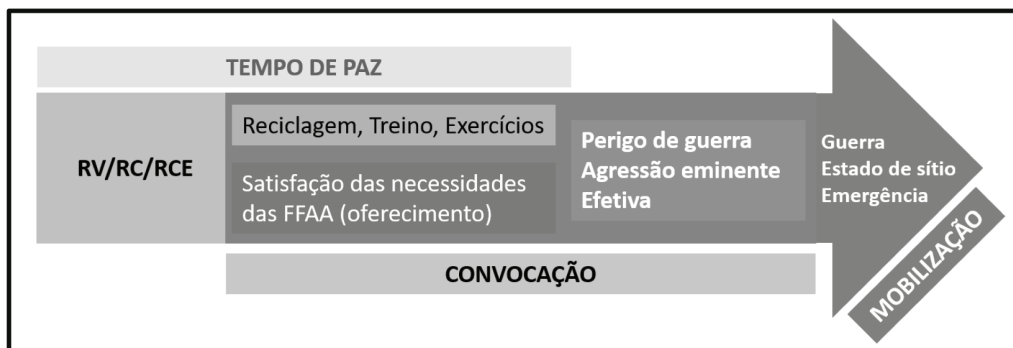


Figura 4 – Reserva de Disponibilidade

Não obstante este enquadramento legislativo – e a pretensão, em 2014, da Força Aérea em convocar Operadores de Sistemas de Assistência e Socorros (OPSAS) para colmatar as suas necessidades nesta especialidade (Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional [DGRDN], 2018; Força Aérea, 2018b) –, a realidade é que os Ramos não realizam exercícios de convocação/mobilização das RD desde o final do Serviço Militar Obrigatório (SMO), inviabilizando, assim, a possibilidade de testar e identificar lacunas nos sistemas/processos (Exército, 2018a; Força Aérea, 2018a; Marinha, 2018).

Em matéria de “universos” de quantitativo de efetivos em RD, tem-se:

- A atribuição de funções à RD, situação contemplada apenas no Exército (2018b), prevê um efetivo de 2.095 reservistas (33 oficiais, 172 sargentos e 1.890 praças);
- À data de 01 de novembro de 2018, os efetivos existentes nas RD dos Ramos eram os apresentados na Figura 5.

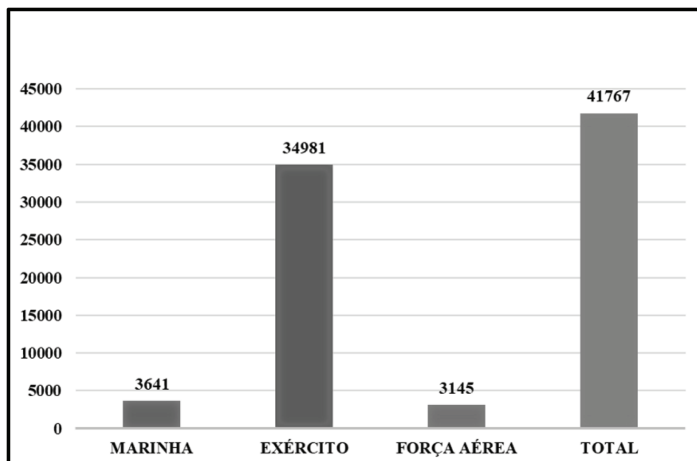


Figura 5 – Efetivos de RD por Ramo (em 01NOV2018)

Fonte: Construído a partir de Exército (2018a), Força Aérea (2018a) e Marinha (2018).

- Dos cerca de 42.000 ex-militares que, à data, integravam a RD, através de um modelo de voluntariado, poderiam constituir-se alguns como um complemento aos efetivos das FFAA, e à capacidade nacional de resiliência, como se pode inferir da análise da Figura 6.

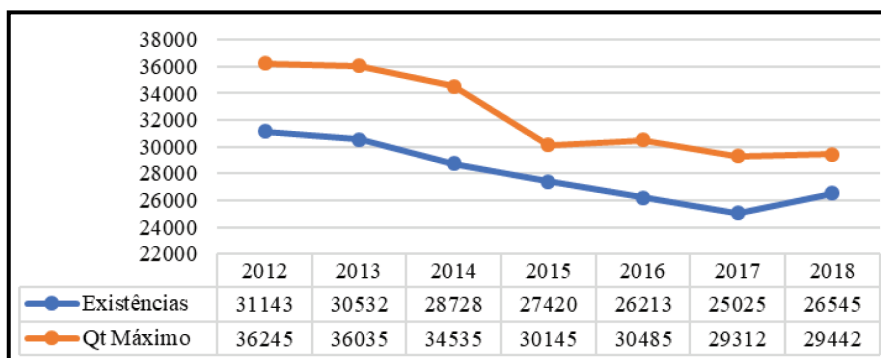


Figura 6 – Existências vs efetivos autorizados nas FFAA (QP + RV/RC)

Fonte: Adaptado a partir de DGRDN (2019).

Neste enquadramento, apresenta-se, no Quadro 1, o resultado da análise da realidade nacional à luz do modelo abstrato adotado e tendo em conta os critérios de avaliação escolhidos.

Quadro 1 – Aplicação do modelo de análise à realidade nacional

	Indicadores	Reserva de Disponibilidade	
Finalidades	Componente operacional e fixa	Reciclagem, treino / exercícios	Satisfação das necessidades fundamentais da FFAA para a prossecução dos objectivos permanentes da política da defesa nacional.
	Unidades constituídas Integrados U / E / O		
	Comunicação Estratégica	-	
	Oferecimentos	-	Oferecimento.
Processos	Compromisso com FFAA	Apresentarem-se quando convocados.	
	Dias / ano (contrato)	-	4 - 12 meses.
	Limite idade	35 anos.	
	Compromisso com EE	-	
	Incentivos e apoio familiar	Equivalente a RV.	
	Progressão na "carreira"	-	
	Dias / ano (treino)	Até 2 meses	-
	Cursos / exercícios / ano	-	
Recursos	Voluntários / ano	41.767 (Existências na RD).	
	Efetivos em apoio	Existências nas FFAA.	
	Orçamento anual	-	
	Compensações financeiras	Equivalente a RV.	
	Instalações atribuídas	-	
	Equipamentos atribuídos		

Do até aqui referido, tem-se, em termos de:

- Adequabilidade, que o modelo existente é adequado quanto à sua finalidade (convocação), no entanto, os processos e recursos associados deverão ser desenvolvidos e detalhados no sentido de se atingir o objetivo estratégico de natureza genética e estrutural. Nas instruções para preparação do Orçamento do Estado para 2019, no âmbito das despesas com pessoal não estava contemplada esta necessidade (Direção-Geral do Orçamento, 2018, pp. 11-12).

- Exequibilidade, que esta não tem sido testada pelos Ramos desde o final do SMO, porém, está previsto a sua eventual realização no âmbito da formação e treino no Exército (Exército, pp. 7-1). Em termos de efetivos para efeitos de reciclagem, treino e exercícios, não está contemplado no Decreto-Lei n.º 40/2019, que define os efetivos, um universo a ser convocado para esses fins. Neste contexto, deveriam ser criadas condições em termos de planeamento para a sua possível execução.

- Aceitabilidade, que o modelo nacional, ao ser de natureza obrigatória, tem condicionado a sua aplicabilidade, como se verificou no caso da colmatação das necessidades da Força Aérea em OPSAS, bem como num possível reforço da capacidade nacional de resiliência.

Adicionalmente, é de salientar que o modelo nacional, no âmbito da satisfação das necessidades fundamentais das FFAA, permite o oferecimento de ex-militares para a prossecução dos objetivos permanentes da política de Defesa Nacional, mas que esta modalidade nunca foi explorada.

5. Modelos de Reserva Voluntária em alguns países da NATO

Apresentam-se agora os elementos obtidos por análise documental e pelas respostas obtidas dos *Request for Information* (RFI) enviados aos quatro países da NATO abaixo identificados.

5.1. França (FR)

Existem três tipos de reserva (Adido de Defesa Francês, 2018):

- *Réserve Opérationnelle d'Engagement*, conhecida como RO1, constituída por voluntários que integram a atividade operacional e a formação/treino das FFAA;
- *Réserve Opérationnelle de Disponibilité* (RO2), que integra os militares do ativo que deixam as FFAA e que, nos cinco anos seguintes, ainda estão sujeitos à obrigação de disponibilidade;
- *Réserve Citoyenne de Défense et de Sécurité*, constituída por voluntários que não têm o estatuto de militares.

Dada a natureza desta investigação apenas se estudou a RO1, cuja análise se resume no Quadro 2.

Quadro 2 – Modelo francês

Variáveis	Indicadores	Análise da realidade francesa
Reforçar os efetivos em tempo de paz	Componente operacional / fixa	– Componente fixa / operacional / Força Nacional Destacada (FND).
	Unidades constituídas Integrados em Unidades / Estabelecimentos / Órgãos (U / E / O)	– Integram / constituem unidades; – Desempenham funções de Estado-Maior.
Reforçar a ligação entre FFAA - Sociedade	Comunicação Estratégica	– Divulgação nos <i>sites</i> da Defesa Nacional / Ramos; – Protocolos com empresas; – Premeiam empresas.
Contrato psicológico	Compromisso com FFAA	– Até cinco anos renovável; – De disponibilidade; – Compromisso de alta disponibilidade.
	Dias / ano	– 10 - 210 dias
	Limite idade	– Oficiais: 56 - 66 anos; – Sargentos: 52 - 62 anos; – + 5 anos na reserva obrigatória; – Soldados: limite máximo 50 anos.
	Compromisso com EE	– Promoção junto das empresas.
	Incentivos e apoio familiar	– Incentivos robustos.
	Progressão na "carreira"	– Até Coronel.
Treino	Dias / ano	– Média 15 dias (100 horas); – Emprego em Território Nacional (TN) e FND.
	Cursos / exercícios / ano	– Participação em cursos / exercícios.
Humanos	Efetivos em apoio	– Os necessários para formação / treino.
Financeiros	Compensações financeiras	– Regime de remuneração / suplementos dos QP.
Materiais	Instalações	– Otimizam os recursos existentes.
	Equipamentos	

Fonte: Adido de Defesa Francês (2018), Gerard (2019), Gouvernement Francaise (s.d.), Loi n.º 1999-894 (1999), Loi n.º 2018-607 (2018), Ministère de L'Intérieur e Ministère des Armées (2017), Ministère des Armées (2017a), Ministère des Armées (2017b), Ministère des Armées (2018a), Ministère des Armées

(2018b), Ministère des Armées (2018c), Ministère des Armées (s.d.), Réservistes des Armées (s.d.).

Relativamente à Finalidade, destacam-se (Gerard, 2019; Ministère des Armées, 2017b):

- O emprego da Reserva Voluntária (REVA) em tempo de paz e em todo o espectro de tarefas e atividades que as Forças regulares realizam, permitindo assim o emprego em funções de Estado-Maior, integrados em unidades regulares ou como unidades de reservistas;

- O forte emprego de reservista em missões no exterior do território francês.

No âmbito dos Processos, releva-se o esforço na ligação entre as FFAA, reservistas e EE, com o intuito de obter vantagens funcionais, promovendo diversos pacotes de incentivos e reforçando assim as sinérgias associadas (Gerard, 2019).

Ao nível dos Recursos, Gerard (2019) destacou: o ingresso, desde 2015, de cerca de 18.000 ex-militares; o facto dos reservistas franceses beneficiarem de um regime de remuneração semelhante ao dos militares dos QP; e o uso de instalações e de equipamentos premiarem pela otimização dos recursos existentes quer em proveito das forças regulares quer dos reservistas.

5.2. Holanda (NL)

Existem três tipos de reservistas:

Os reservistas destinados às tarefas militares que integram a *National Reserve Corps* do Exército e a *Air Force Reservists Group* que pertence à Força Aérea (Ministry of Defence, 2014, p. 13).

Os reservistas especialistas que prestam serviço no *Civil Military Interaction Command* e na *Naval Cooperation And Guidance for Shipping Organisation*, pertencente à Marinha (Ministry of Defence, 2014, p. 13).

Os reservistas operacionais, que são ex-militares que permanecem ligados às suas unidades de origem e que se mantêm disponíveis para apoiarem quando solicitado (Majoer Saat, 2019).

No Quadro 3 é apresentada uma síntese do modelo holandês.

Quadro 3 – Modelo holandês

Variáveis	Indicadores	Análise de realidade holandesa
Reforçar os efetivos em tempo de paz	Componente operacional / fixa	– Componente fixa / operacional / FND.
	Unidades constituídas Integrados U / E / O	– Integram / constituem unidades; – Desempenham funções de Estado-Maior.
Reforçar a ligação entre FFAA - Sociedade	Comunicação Estratégica	– Divulgação nos <i>sites</i> da Defesa Nacional / Ramos; – Criado o <i>Bureau Reservists and Society</i> ; – Premeiam empresas.
Contrato psicológico	Compromisso com FFAA	– Plano anual de empenhamento; – Quando for chamado inopinadamente.
	Dias / ano	– Mínimo 120 horas (5 dias). (Nota: Neste modelo apenas é salientado este compromisso mínimo. O período máxím não é relevante uma vez que está associado ao limite de idade).
	Limite idade	– 52 - 55 anos.
	Compromisso com EE	– O empregador recebe um subsídio de 55€ por dia, (cinco dias por semana), como contribuição por ausências superiores a três meses.
	Incentivos e apoio familiar	– Criado um <i>Service Centre Employer Support Reservists</i> ; – Tem direito a pensão familiar.
	Progressão na "carreira"	– Podem ser promovidos.

Treino	Dias / ano	– Ex-militares não têm treino específico.
	Cursos / exercícios / ano	– Participação em cursos / exercícios.
Humanos	Efetivos em apoio	– Os necessários para formação / treino.
Financeiros	Compensações financeiras	– Regime de remuneração / suplementos dos QP.
Materiais	Instalações	– <i>National Reserve Corps</i> tem meios atribuídos.
	Equipamentos	

Fonte: Algemene Vereniging van Reservemilitairen (2018), Bureau Reservisten en Samenleving (2014), Koninklijke Landmacht (s.d.), Koninklijke Luchtmacht (2019), Koninklijke Marine (s.d.), Majoor Saat (2019), Ministerie van Defensie (2017a), Ministerie van Defensie (2017b), Ministerie van Defensie (2019a), Ministerie van Defensie (2019b), Ministerie van Defensie (s.d.), Ministerie van Defensie, Grotere rol voor reservisten (s.d.), Ministerie van Defensie, Kerngegevens Defensie - feiten en cijfers (2018), Ministry of Defence (2014), Rijksoverheid (s.d.).

Quanto à Finalidade, destaca-se o emprego em tempo de paz, quer em atividades de natureza operacional quer em apoio da componente fixa, sendo também um modelo que permite o emprego de reservistas integrados em FND (*Ministry of Defence*, 2014). Criaram o *Bureau Reservists and Society* para estabelecer interfaces entre as FFAA, a EE e os reservistas, reforçando a ligação com a sociedade e estimulando assim as empresas para os assuntos da Defesa Nacional (Algemene Vereniging van Reservemilitairen, 2018).

No âmbito dos Processos, releva-se (Ministerie van Defensie, Reservisten, s.d.):

- A facilidade de “convocar” os reservistas que prestam serviço em organismos estatais, estando-se a desenvolver esforços, ao nível da Defesa Nacional, para estenderem este modelo às empresas privadas;
- Cada reservista tem definido na relação com a EE, o número de dias disponíveis para integrar a reserva (gestão caso a caso).

Relativamente aos Recursos, a Marinha aposta fortemente nos reservistas ex-militares, que auferem uma remuneração de acordo com o previsto para os QP, sendo que para além dos meios atribuídos à *National Reserve Corps*, os restantes recursos são partilhados entre as forças regulares e reservistas (Koninklijke Landmacht, s.d.; Koninklijke Luchtmacht, 2019; Koninklijke Marine, s.d.).

5.3. Itália (IT)

Existem as *Forze di Completamento Volontarie* que são constituídas por oficiais, sargentos e praças que, voluntariamente e em tempo de paz, podem ser chamados a completarem funções ou cargos existentes nas unidades ou comandos das FFAA (Stato Maggiore della Difesa, 2019).

Dentro deste grupo de reservistas as FFAA italianas estão a dar relevância à designada *Riserva Selezionata* constituída apenas por oficiais e que dada a sua elevada especialização tem sido um excelente complemento às necessidades das FFAA, quer em território nacional quer no âmbito das FND (Stato Maggiore della Difesa, 2019).

A presente tipologia de reserva italiana encontra-se resumida no Quadro 4.

Quadro 4 – Modelo italiano

Variáveis	Indicadores	Análise de realidade holandesa
Reforçar os efetivos em tempo de paz	Componente operacional / fixa	– Componente fixa / operacional / FND.
	Unidades constituídas Integrados U / E / O	– Não constituem unidades de reservistas.
Reforçar a ligação entre FFAA - Sociedade	Comunicação Estratégica	– Plano de Comunicação do MDN; – Divulgação nos sites da Defesa Nacional / Ramos.
Contrato psicológico	Compromisso com FFAA	– De participar na formação; – De disponibilidade.
	Dias / ano	– 15 dias a 6 meses.
	Limite idade	– 60 anos.
	Compromisso com EE	– Garantia do posto de trabalho durante a ausência do reservista; – As empresas são ressarcidas dos valores despendidos com a remuneração.
	Incentivos e apoio familiar	– Contagem do tempo para efeitos de reforma; – Vantagens no acesso aos empregos do Estado.
	Progressão na "carreira"	– Consoante a formação académica, experiência e idade são promovidos de Alferes a Tenente-coronel.
Treino	Dias / ano	– Ex-militares que saíram há mais de cinco anos realizam um estágio de atualização.
	Cursos / exercícios / ano	– Participação em cursos / exercícios.
Humanos	Efetivos em apoio	– Os necessários para formação / treino.
Financeiros	Compensações financeiras	– Regime de remuneração / suplementos dos QP.
Materiais	Instalações	– Otimizam os recursos existentes.
	Equipamentos	

Fonte: Aeronautica Militare - Le Forze di Completamento (s.d.), Buscemi (s.d.), Decreto de 15 novembro (2004), Decreto Legislativo n.º 66 (2010), Esercito - Riserva Selezionata (2014), Esercito (2013), Gabinetto del Ministro (2018), Imperia (2011), Kern (2019), Legge n.º 653 (1940), Marina Militare (s.d.), Ministero della Difesa (2011), Parlamento Italiano (s.d.), Senato (2018), Stato Maggiore della Difesa (2019).

Dada a singularidade deste modelo, destaca-se no âmbito da Finalidade o seu real valor em reforçar as necessidades funcionais das FFAA italianas com reservistas altamente especializados, contribuindo de forma qualitativa como complemento das suas FND. Dos modelos estudados é o único em que os reservistas não se constituem como unidades, mas são integrados nas unidades regulares ou prestam serviço nos Estados-Maiores (Stato Maggiore della Difesa, 2019).

Relativamente aos Processos, importa referir o facto de ser o único modelo que permite o ingresso na categoria de oficial, obedecendo a um conjunto de procedimentos de seleção em que, no final, a idade, a formação académica ou experiência profissional permitem a atribuição de um posto (Marina Militare, s.d.). Os ex-militares que tenham deixado as fileiras há mais de cinco anos teriam de realizar um estágio de atualização (Marina Militare, s.d.).

Quanto aos Recursos, também neste modelo são auferidos salários de acordo com o definido para os QP (Decreto Legislativo n.º 66, 2010) e quer as infraestruturas quer os equipamentos são partilhados entre as Forças regulares e os reservistas (Stato Maggiore della Difesa, 2019).

5.4. Reino Unido (UK)

Existem dois tipos de reservistas (Ministry of Defence, 2013, pp. 9, 16):

– Os *Volunteer Reserves*, que compreendem a *Royal Naval Reserve* e a *Royal Marines Reserve*, na Marinha, a *Army Reserve*, no Exército, e a *Royal Auxiliary Air Force*, na Força Aérea;

– Os *Regular Reserves*, correspondentes aos ex-militares das Forças regulares, que podem ser chamados para o serviço sempre que considerado oportuno.

O modelo dos *Volunteer Reserves* encontra-se sintetizado no Quadro 5.

Quadro 5 – Modelo britânico

Variáveis	Indicadores	Análise de realidade holandesa
Reforçar os efetivos em tempo de paz	Componente operacional / fixa	– Componente fixa / operacional / FND.
	Unidades constituídas Integrados U / E / O	– Integram / constituem unidades; – Desempenham funções de Estado-Maior.
Reforçar a ligação entre FFAA - Sociedade	Comunicação Estratégica	– Fortemente estruturada e "agressiva".
Contrato psicológico	Compromisso com FFAA	– Podem ser mobilizados um ano por cada cinco anos; ⁷ – Compromisso de alta disponibilidade.
	Dias / ano	– 19 - 27 dias. ⁷
	Limite idade	– 52 - 59 anos.
	Compromisso com EE	– A formaçãoas FFAA é credenciada; – São informadas três meses antes dos treinos anuais; 18 meses antes de um apontamento; 9 meses pelo Exército e 3 meses pela Marinha e Força Aérea em território nacional, e 28 dias para situações de contingência.
	Incentivos e apoio familiar	– Incentivos robustos; – £10.000 (±11.000€) por integrarem a Army Reserve com quatro anos de experiência militar, nos seis anos seguintes à saída do serviço regular, e até aos 35 anos.
	Progressão na "carreira"	– Possibilidade de progressão na carreira.
Treino	Dias / ano	– Os ex-militares realizam treino de duas semanas.
	Cursos / exercícios / ano	– Participação em cursos / exercícios.
Humanos	Efetivos em apoio	– Os necessários para formação / treino.
Financeiros	Compensações financeiras	– Regime de remuneração / suplementos dos QP.
Materiais	Instalações	– Otimizam os recursos existentes.
	Equipamentos	– Forte investimento.

Fonte: Army (s.d.), Edmunds, Dawes, Higate, Jenkins, & Woodward (2016), Government of the United Kingdom (2011), Phillips (2012), Ministry of Defence (2013), Ministry of Defence (2016a), Ministry of Defence (2016b), Ministry of Defence (2018a), Ministry of Defence (2018b), Ministry of Defence (2019), Ministry of Defence (s.d.), Ministry of Defence (s.d.), Ministry of Defence (2011), Morgan (2018), Royal Air Force (2018), Royal Navy (s.d.a), Royal Navy (s.d.b), Scott (2018), Secretary of State for Defence (2017).

⁷ Existem duas situações distintas. Caso 1: Todos os reservistas do RU por cada período de 5 anos de compromisso de reservista podem ser mobilizados e projetados durante uma missão de 1 ano (prémio). Caso 2: Os reservistas em geral têm no mínimo o compromisso anual de servirem durante 19 a 27 dias dependendo do regimento a que estão associados.

Quanto à sua Finalidade, destaca-se o esforço no âmbito da comunicação estratégica tendo sido investido mais de £270M no sentido de revitalizar a REVA, após anos de forte declínio (Secretary of State for Defence, 2017, p. 20). É dos quatro modelos aquele que mais promove a relação FFAA-EE-reservista.

Relativamente aos Processos, releva-se o desenvolvimento do *Project Firefly* na Marinha, com a finalidade de atrair os seus ex-militares (Royal Navy, s.d.b), bem como o forte pacote de incentivos destinado aos ex-militares do Exército (Army, s.d.).

No âmbito dos Recursos, enaltece-se o forte investimento que tem vindo a ser realizado nos reservistas, tendo o Exército recebido viaturas, meios de comunicações e uniformes iguais aos regulares, e com o decorrer, à data, de um programa de investimento de cerca de £200M (Ministry of Defence, s.d., p. 5).

5.5. Análise comparativa

Tendo como referência os dados analisados, no Quadro 6 apresentam-se as tendências dos quatro modelos aqui estudados.

Quadro 6 – Análise comparativa dos modelos dos quatro países NATO estudados

Variáveis	Indicadores	Análise de realidade holandesa
Reforçar os efetivos em tempo de paz	Componente operacional / fixa	- Na componente fixa / operacional / FND: FR / NL / IT / UK.
	Unidades constituídas Integrados U / E / O	- Integram e constituem unidades, e desempenham funções em estados-maiores: FR / NL / UK.
Reforçar a ligação entre FFAA - Sociedade	Comunicação Estratégica	- Divulgação nacional via <i>sites</i> e através de Olanos de Comunicação: FR / NL / IT / UK; - Estabelecem protocolos com entidades empregadoras privadas (FR / NL / UK) e com estabelecimentos de ensino (FR); - Prémio Entidade Empregadora: FR / NL / UK.
Contrato psicológico	Compromisso com FFAA	- Formação, treino e exercícios: FR / NL / UK; - Sempre que solicitada comparência: FR / NL / IT / UK; - Compromisso de alta disponibilidade: FR / UK.
	Dias / ano	- Mínimo 120 horas (NL) e máximo 210 dias (FR).
	Limite idade	- Limite idade dos QP ou próximo (FR / NL / IT / UK) +5 anos (FR).
	Compromisso com EE	- Assinatura de protocolos: FR / NL / IT / UK; - Apoio financeiro ou fiscal: FR / NL / IT / UK; - Informar a empresa da "convocação" do reservista: FR / UK.
	Incentivos e apoio familiar	- Formação certificada: FR / NL / UK; - Pensão militar ou contagem de tempo para a reforma: NL / IT / UK; - Assitência médica: FR / NL / UK; - Diversificada carteira de incentivos: FR / UK.
	Progressão na "carreira"	- Sim: FR / NL / IT / UK.
Treino	Dias / ano	- Não realizam treino: NL. Duas semanas de treino: UK. Saídas há mais de 5 anos, estágio de atualização: IT.
	Cursos / exercícios / ano	- Especialização (FR / NL / IT) e promoção (UK); - Exercício anual: FR / NL / IT / UK.
Humanos	Efetivos em apoio	- Os necessários para formação / treino: FR / NL / IT / UK.
Financeiros	Compensações financeiras	- Igual aos QP: FR / NL / IT / UK.
Materiais	Instalações atribuídas	- Otimizar os meios existentes: FR / NL / IT.
	Equipamentos atribuídos	

Ainda da análise do Quadro 6, os quatro países estudados, no que concerne às suas REVA, empregam este recurso em tempo de paz e em complemento das Forças regulares, quer em território nacional quer integrados nas suas FND.

A sua integração com as Forças regulares são uma constante, permitindo assim completar as unidades orgânicas, constituírem-se como unidades reservistas quando for mais adequado para o cumprimento da missão, e prestarem serviço nos Estados-Maiores dada a especialização de alguns reservistas. A preocupação da integração é uma tendência generalizada que se verifica quer em termos da formação quer das infraestruturas quer, também, dos equipamentos.

Em termos de comunicação estratégica, identificou-se o Reino Unido, a França e a Holanda como países com fortes investimentos na divulgação e na procura constante em estreitarem as relações com as EE, permitindo, deste modo, o envolvimento da maior quantidade de empresas e, se possível, de empresas com elevado número de colaboradores, de modo que os ganhos obtidos por ambas as partes sejam reconhecidos e motivo de cativação de mais reservistas e mais parcerias.

Relativamente ao compromisso com as FFAA, realça-se o esforço de uma “intervenção à medida”, ou seja, o compromisso que o reservista assume com a instituição militar tem de ter sempre a anuência da EE, contemplando em regra um período de formação/treino, a participação nos exercícios anuais, um período de disponibilidade anual e, em alguns casos, dada a especificidade da formação do reservista e do elevado interesse para as FFAA, a indicação de elevado estado de prontidão.

O limite máximo de emprego anual é de 210 dias (França), quando está em causa o interesse nacional e/ou a necessidade de projeção para o exterior.

Em termos de limite de idade para os Reservistas Voluntários (REVO), em regra, todas as FFAA referem que este deve estar associado à condição física e psíquica do reservista, tendo como referência o limite de idade dos militares regulares, podendo em algumas situações, ir até aos 66 anos.

Na relação com a EE, o princípio verificado é de que esta entidade não seja prejudicada com a ausência dos seus colaboradores, havendo para o efeito compensações financeiras, ou isenções fiscais, e a tentativa de que toda a formação adquirida nas FFAA seja certificada, permitindo assim um retorno em prol dos reservistas e da EE. Em conjunto, tentam que a gestão anual das ausências não apanhe de surpresa a entidade de gestão de recursos humanos de cada empresa, seja esta pública ou privada.

Com efetivos condicionados pelos respetivos orçamentos para as Forças regulares e com a necessidade de aumentar a capacidade de resposta em termos nacionais, ou fora do território nacional, os pacotes de incentivos são diversificados, havendo programas específicos para ex-militares bem como incentivos destinados apenas a estes (caso do UK).

Relativamente à progressão na carreira, destaca-se o caso italiano, onde ex-militares ou civis podem ser promovidos de acordo com um conjunto de critérios, onde o mais importante é acolher um especialista com significativa vantagem para as FFAA.

Por último, destaca-se que nestes em todos estes países a remuneração e os suplementos que auferem os reservistas são sempre de acordo com o modelo das Forças regulares, promovendo e reforçando a importância dos reservistas como parte integrante das Forças nacionais.

6. Principais elementos caracterizadores de um modelo de Reserva em Portugal

Nesta secção elencam-se as possíveis características para um modelo de reserva de disponibilidade geral, aplicando os critérios de avaliação do modelo desta investigação, em cada dimensão, para identificar a sua adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade.

6.1. Finalidade

Considera-se que as tendências identificadas na variável – reforçar os efetivos em tempo de paz –, são adequadas, exequíveis e aceitáveis, tendo em conta que permite o emprego de reservistas na componente fixa, operacional e FND. Privilegiando o princípio da flexibilidade, podem integrar as unidades existentes, constituir-se como Força ou ainda desempenhar funções num Estado-Maior, dada a sua especialização técnica. Esta versatilidade de emprego dos REVO permite colmatar, reforçar e criar novas valências nas FFAA.

Na variável “reforçar a ligação entre FFAA-Sociedade”, verifica-se a importância dada à comunicação estratégica, nomeadamente junto das EE e dos estabelecimentos de ensino superior, cumprindo os critérios de adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade, bem como a criação do prémio EE e o reforço da divulgação nos *sites* dos MDN e das FFAA.

6.2. Processos

No contrato psicológico, considera-se adequado, exequível e aceitável o compromisso do reservista com as FFAA, em termos de dias dedicados à formação, treino e exercícios, o dever de apresentar-se sempre que solicitado, bem como a possibilidade de poder adquirir um estatuto de alta disponibilidade. Deverá existir um compromisso de horas/dias por ano, mínimo (realidade holandesa) e máximo (modelo francês), facilitando o planeamento de atividades, a elaboração do orçamento anual e a projeção em FND.

Ainda no contrato psicológico destaca-se a adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade da progressão na “carreira”, como mais um incentivo ao ingresso como REVO de modo a permitir a progressão nas três categorias.

Relativamente ao limite de idade, considera-se adequado, exequível e aceitável associar ao estabelecido para os QP e seguir a tendência francesa de usufruir de mais cinco anos (corresponde aos cinco anos fora da efetividade de serviço), permitindo colmatar ou reforçar necessidades funcionais ou técnicas, em termos qualitativos e quantitativos em áreas críticas.

No que diz respeito aos compromissos entre as EE, as FFAA e os reservistas, considera-se a celebração de protocolos como sendo adequada, exequível e aceitável, reforçando assim a confiança, obtendo-se sinergias e reduzindo as disfunções inopinadas. Destaca-se também a importância da divulgação do apoio financeiro e dos benefícios fiscais tidos por adequados, reforçando a ligação e a credibilidade das FFAA, sendo este um motor de promoção do conceito de colaborador-reservista.

Quanto aos incentivos e ao apoio familiar, é adequada, exequível e aceitável a formação certificada de forma a beneficiar a EE de vantagem formativa na frequência dos colaboradores-reservista. Deverá ainda ser contabilizado o tempo de serviço para efeitos de reforma ou pensão militar e facultado o direito à assistência médica como se verifica no RV/RC/RCE.

Na variável Treino, verifica-se a adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade da participação em exercícios e cursos de especialização/promoção, de acordo com a disponibilidade dos reservistas e das necessidades das FFAA. No caso italiano, os ex-militares que deixarem as fileiras há mais de cinco anos, realizam um estágio de atualização.

6.3. Recursos

Verificou-se que as forças regulares apoiam os reservistas na formação e treino e que as compensações financeiras dos reservistas são equivalentes às dos QP, como já acontece relativamente aos RV/RC/RCE.

Relativamente às infraestruturas e equipamentos, infere-se da sua adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade da adoção do princípio da otimização dos meios, em proveito das Forças regulares e dos reservistas, e que a implementação nas FFAA não levaria a um elevado investimento, a não ser no que respeita às remunerações dos efetivos definidos anualmente. No Reino Unido tem havido um forte investimento no âmbito dos equipamentos.

Neste contexto, o Quadro 7 apresenta um resumo de possíveis características de um provável modelo de reserva de disponibilidade, eventualmente a adotar em Portugal.

Quadro 7 – Resumo das possíveis características para um modelo de reserva de disponibilidade

	Variáveis	Indicadores	Análise de realidade holandesa
Finalidade	Reforçar os efetivos em tempo de paz	Componente operacional / fixa	– Na componente fixa, operacional e FND.
		Unidades constituídas Integrados U / E / O	– Integram e contituem unidades, e desempenham funções em Estados-Maiores.
	Reforçar a ligação entre FFAA - Sociedade	Comunicação Estratégica	– Divulgação nacional via sites e através de Planos de Comunicação; – Estabelecem protocolos com entidades empregadoras privadas e com estabelecimentos de ensino superior; – Prémio Entidade Empregadora.
Processos	Contrato psicológico	Compromisso com FFAA	– Formação, treino e exercícios; – Sempre que solicitada comparência; – Compromisso de alta disponibilidade.
		Dias / ano	– Mínimo 120 horas e máximo 210 dias.
		Limite idade	– Limites de idade dos QP +5 anos.
		Compromisso com EE	– Assinatura de protocolos; – Apoio financeiro ou fiscal; – Informar a empresa da "convocação" do reservista.
		Incentivos e apoio familiar	– Formação certificada; – Pensão militar ou contagem de tempo para a reforma; – Assitência médica; – Diversificada carteira de incentivos.
		Progressão na "carreira"	– Sim.
Treino	Dias / ano	– Saída há mais de cinco anos, estágio de atualização.	
	Cursos / exercícios / ano	– Cursos de especialização e promoção; – Exercício anual.	
Recursos	Humanos	Efetivos em apoio	– Os necessários para formação e treino.
	Financeiros	Compensações financeiras	– Igual aos QP.
	Materiais	Instalações	– Otimizam os recursos existentes.
Equipamentos			

6.4. Análise das características identificadas pelos nove *experts* entrevistados

No Quadro 8 apresenta-se um resumo da análise que os nove entrevistados efetuaram às características suprarreferidas.

Quadro 8 – Aplicabilidade das características identificadas num possível modelo

Variáveis	Indicadores	Aplicabilidade		
		Sim	Não	Não respondeu
Reforçar os efetivos em tempo de paz	Componente operacional/fixa	85,19%	14,81%	
	Unidades constituídas Integrados U/E/O	92,59%	7,41%	
Reforçar a ligação entre FFAA-Sociedade	Comunicação Estratégica	96,30%		1
Contrato psicológico	Compromisso com FFAA	96,30%	3,70%	
	Dias/ano	88,89%	11,11%	
	Limite idade	88,89%		1
	Compromisso com EE	100%		
	Incentivos e apoio familiar	94,44%	5,56%	
	Progressão na “carreira”	88,89%		1
Treino	Dias/ano	100%		
	Cursos/exercícios/ano	94,44%		1
Humanos	Efetivos em apoio	100%		
Financeiros	Compensações financeiras	88,89%	11,11%	
Materiais	Instalações atribuídas	100%		
	Equipamentos atribuídos			

Da análise do Quadro 8 conclui-se que existe uma expressiva concordância da generalidade dos nove *experts* entrevistados com as características apresentadas, e que somente no indicador relacionado com a variável – reforçar os efetivos em tempo de paz – esta concordância atinge o valor “mínimo” de 85,19%.

Ainda da análise de conteúdo das entrevistas efetuadas, apresenta-se, em seguida, uma abordagem mais detalhada dos relatos particularmente relevantes em cada uma das seis variáveis.

6.4.1. Reforçar os efetivos das FFAA em tempo de paz

Relativamente ao emprego de reservistas na componente fixa nas palavras de M.F. Martins (entrevista presencial, 05 de fevereiro de 2019) deve-se “selecionar as áreas onde os ex-militares são uma mais valia”, salientando L.V. Pinto (entrevista presencial, 08 de fevereiro de 2019) que devem participar “como *augmentees*”.

No emprego na componente operacional, M.F. Martins (*op. cit.*) referiu a importância de “identificar os domínios operacionais e as competências e o percurso dos ex-militares para adequá-los às funções”, acrescentando L.V. Pinto (*op. cit.*) “desde que tenham treino operacional adequado e garantirem disponibilidade e estabilidade adequada na atividade

operacional”, e M.H. Carreiras (entrevista presencial, 14 de fevereiro de 2019) “se tiverem as devidas competências e capacidades. Serão treinados e terão *refreshments* que garantam que estão em condições físicas e não só, de poder participar”.

A participação de reservistas em FND, segundo M.F. Martins (*op. cit.*) é “em regra, uma mais-valia”, designadamente, advogou J.A. Sousa (entrevista presencial, 22 de fevereiro de 2019), “em determinadas especificidades, especialidades e áreas do conhecimento muito críticas (*Legal advisor*, saúde, etc.)” e L.M. Fragoso (entrevista presencial, 27 de fevereiro de 2019) “no apoio, não tenho dúvida nenhuma, e nas atividades em que eles foram formados”.

Relativamente a constituírem-se como unidade/força de reservistas salientou L.V. Pinto (*op. cit.*) afirmativamente “numa tipologia de *pool* (ex. médicos/engenheiros)”, e para L.M. Fragoso (*op. cit.*) “na Marinha seriam sempre enquadrados por outros, e estariam a dar o seu contributo de apoio técnico”.

Em funções nos Estados-Maiores, referiu L.V. Pinto (*op. cit.*) que “no desempenho de funções técnicas num Estado-Maior Técnico, desde que devidamente preparados” e acrescentou L.M. Fragoso (*op. cit.*) “estamos a raciocinar em termos de oficiais, mas em termos de praças também era um trabalho que se podia fazer”.

6.4.2. Reforçar a ligação entre FFAA-Sociedade

No sentido de promover a divulgação via sites e através de Planos de Comunicação “a existir este sistema de reserva, sem dúvida que teria de ter o apoio de todas as entidades, nomeadamente empregadoras, no sentido de estarem disponíveis para “libertar” temporariamente os seus funcionários com estatuto de reservistas” (A.A Coelho, entrevista presencial, 07 de fevereiro de 2019).

No estabelecimento de protocolos com EE privadas e com estabelecimentos de ensino superior, devia-se “estudar o modelo dos bombeiros. Claro que se pode integrar também nesta ideia que se está a tentar estudar e implementar com as empresas aqui na Marinha. É uma ideia também possível de passar a integrar nos protocolos este *roulement* deles (ex-militares) entrarem e poderem vir a prestar serviço com alguma regularidade” (L.M. Fragoso, *op. cit.*).

No que concerne à criação de um Prémio EE, este permitiria “prestigiar e dar visibilidade pública” (M.F. Martins, *op. cit.*) “uma questão de autoestima também para as empresas, serem reconhecidas como empregadoras de excelência no âmbito da defesa” (J.A. Pinheiro, entrevista presencial, 15 de fevereiro de 2019).

6.4.3. Contrato psicológico

Em termos de participação na formação, nos treinos e em exercícios “um sistema de Reservistas teria sempre de contemplar um período de refrescamento (em matéria de formação), de treino e exercício, para manter as competências e garantir um mínimo de operacionalidade” (A.A Coelho, *op. cit.*).

Relativamente ao compromisso de comparência quando solicitado, mencionou L.M. Fragoso (*op. cit.*) que se devem “distinguir situações de emergência e situações planeáveis”,

e para L.V. Pinto (*op. cit.*) deveria ser “de acordo com regras e com o compromisso da EE”.

Relativamente ao compromisso de alta disponibilidade segundo V.N. Coelho (entrevista presencial, 11 de fevereiro de 2019) “desde que garanta o treino e a qualificação adequada para a função”, referindo J.A. Sousa (*op. cit.*) que deveria ser “para necessidades críticas”.

No que diz respeito à disponibilidade anual de 120 horas a 210 dias, considerou J.A. Sousa (*op. cit.*) que esta deve ser um “regulador”, referindo J.A. Pinheiro (*op. cit.*) a sua concordância, na medida em que deverão “haver algumas baías. Tem de haver um tempo mínimo”, e reforçando M.H. Carreiras (*op. cit.*) com a mais-valia de ser definido “um período mínimo e máximo”.

A existência de um limite de idade, para L.V. Pinto (*op. cit.*) deverá depender “das funções que desempenhem e de acordo com a condição física e psíquica exigida para a função”, e para L.M. Fragoso (*op. cit.*), que admite idades para além do definido no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), deveria ser menos “em função, mas mais das especialidades”.

Face ao compromisso com a EE, e com vista a assinatura de protocolos, A.A Coelho (*op. cit.*) referiu a sua concordância “com as ideias aqui apresentadas. Um sistema de reserva terá de ir além do estatuto, por forma a cativar as entidades empregadoras, mas com peso e medida”.

Relativamente ao apoio financeiro e fiscal, frisou L.M. Fragoso (*op. cit.*) que “temos que por à empresa uma situação de *win-win solution*”.

Quanto a informar a empresa da “convocação” do reservista, salientou L.V. Pinto (*op. cit.*) que “devem ser definidos prazos mínimos”, e reforçou M.F. Martins (*op. cit.*) que “deve ser garantida e mantida a competitividade da empresa”.

Nos incentivos, relativamente à formação certificada, J.L. Nascimento (entrevista presencial, 01 de março de 2019) alertou que a “lei da formação [...] obriga a que as empresas proporcionem 35 horas de formação por ano. Se eu vou a uma unidade fazer um curso certificado [...] poderá reverter-se para a empresa”.

Quanto à possibilidade de existir uma pensão militar ou contagem do tempo para efeitos de reforma, mencionou J.A. Pinheiro (*op. cit.*) que “eles (REVO) têm de ter uma vantagem” e concordou A.A Coelho (*op. cit.*) que uma “contagem de tempo para efeitos de reforma, faz sentido”.

No tocante à assistência médica, alertou J.A. Sousa (*op. cit.*) a necessidade de “salvaguardar a questão dos seguros de vida”, e J.A. Pinheiro (*op. cit.*) enfatizou a importância de existir uma “assistência médica durante a prestação do serviço, bem como uma assistência médica em caso de acidente em serviço”.

Acerca da carteira de incentivos, esta “é uma alínea inclusiva, um regime de incentivos à prestação de serviços como reservista” (L.M. Fragoso, *op. cit.*).

Relativamente à progressão na “carreira”, atente-se ao comentário de M.F. Martins (*op. cit.*) “deve ser explorada esta opção, caso a caso, de acordo com as competências adquiridas na vida civil, equacionando inclusive a mudança de categoria. Não assumir como garantido”.

6.4.4. Treino

Todos os entrevistados concordaram com a existência de estágios de atualização, embora J.A. Sousa (*op. cit.*) tenha alertado para a mais-valia de se “salvaguardar que alguns militares

com menos de cinco anos de saída das fileiras [...] possam necessitar de realizar estágios de atualização”, o mesmo não sucedendo com os que tenham prestado serviço há mais de cinco anos, para quem é mandatória esta frequência.

Em termos de participação em cursos de especialização, promoção ou exercícios anuais, salientou L.V. Pinto (*op. cit.*) que devem frequentar “cursos técnicos de curta duração” e propôs J.A. Sousa (*op. cit.*) que tal “podia ser mesmo no grande exercício anual”.

6.4.5. Recursos (humanos, financeiros e materiais)

Em relação aos recursos humanos, os entrevistados concordaram com a sua otimização numa ótica de compensação financeira, tendo salientado L.M. Fragoso (*op. cit.*) que “deve ser como temos na Reserva na Efetividade de Serviço” e J.A. Pinheiro (*op. cit.*) “suplementos sim, não necessariamente iguais”.

Todos os entrevistados concordaram que as instalações e equipamentos devem ser otimizados, partilhando recursos entre reservistas e as Forças regulares, reforçando J.A. Pinto (*op. cit.*) com o dever de “utilizar os existentes”.

7. Proposta possível modelo de emprego da Reserva de Disponibilidade por voluntariado para as Forças Armadas Portuguesas

Neste contexto, considera-se que as variáveis inicialmente adotadas e reforçadas com a investigação realizada aos países deverão manter-se, porquanto verificou-se a sua adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade e, da análise das entrevistas realizadas, a sua aplicabilidade (Figura 7).



Figura 7 – Contributos para um possível modelo

No entanto, salvaguarda-se que os contributos da Figura 7, associados a um possível conceito de Reserva de Disponibilidade Voluntária, devem interligar-se com três fatores condicionantes, que não são entre si dissociáveis:

- O papel fundamental da Defesa Nacional, como entidade “motora” de um possível modelo, conforme referiu L.M. Fragoso (*op. cit.*) “o Estado tem de ter interesse, este para mim é o maior desafio”;
- A vontade expressa dos ex-militares em pretenderem abraçar um projeto desta natureza, como também salientou L.M. Fragoso (*op. cit.*) “há muita gente sobretudo a nível dos oficiais que se lhes fossem criadas as condições, facilmente poderiam aderir”;
- A sensibilização das EE, como alertou V. Pinto (*op. cit.*) “se não houver no mundo do trabalho em Portugal, nas suas múltiplas vertentes quer das confederações empresariais quer do mundo laboral sindical, disponibilidade para esta situação, muito dificilmente será possível implementar um modelo desta natureza”.

Pelo até aqui referido, a Figura 8 apresenta a síntese desta investigação.



Figura 8 – Síntese dos contributos para um possível modelo de reserva

Face aos contributos até aqui estudados, e sumariados na Figura 8, uma proposta de modelo passa pelo elencar de algumas considerações no âmbito da estratégia genética, estrutural e operacional (Figura 9).



Figura 9 – Estratégia de desenvolvimento da REVA

Na operacionalização da estratégia identificada na Figura 9, afigura-se importante definir um conceito de Reserva Alargada que contemple os cenários elencados na Figura 10.

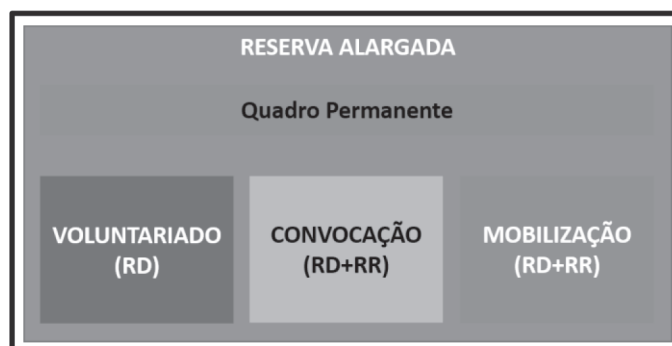


Figura 10 – Possível estrutura de reserva alargada

8. Conclusões

Portugal não está vocacionado, em tempo de paz, para a Convocação/Mobilização obrigatória, nem sequer para efeitos de treinos e exercícios numa perspetiva de testar os processos em vigor, condicionando uma resposta rápida, adequada e coordenada tanto numa situação de guerra como no âmbito da resiliência nacional.

Tendo como referência o modelo de análise, os elementos obtidos dos RFI, as análises documental e de conteúdo às respostas dos nove *experts* entrevistados, a presente investigação permitiu atingir os objetivos inicialmente estabelecidos.

Em concreto, as evidências recolhidas permitiram responder:

À análise do modelo RD existente em Portugal, tendo por base a sua finalidade, os processos e os recursos, e adotando como critério de avaliação a Adequabilidade, a Exequibilidade e a Aceitabilidade;

– À caracterização dos modelos de REVA existentes em quatro países da NATO, designadamente, França, Holanda, Itália e Reino Unido;

– À definição de um conjunto de características associadas a um modelo REVA a ser implementado nas FFAA portuguesas.

E, da análise conjugada destes três OE, responder ainda ao OG, *Propor um modelo de emprego da Reserva de Disponibilidade por voluntariado para as Forças Armadas Portuguesas*.

Neste enquadramento, concluiu-se, no tocante à:

– Adequabilidade, que o modelo nacional existente é adequado relativamente à sua finalidade no âmbito da convocação, no entanto, os seus processos e recursos associados deverão ser desenvolvidos e detalhados no sentido de se atingir o objetivo estratégico, de natureza genética e estrutural.

– Exequibilidade, que o modelo não tem sido testado pelos Ramos desde o final do SMO, no entanto, está previsto no âmbito da formação e treino no Exército a sua eventual realização. Em termos de efetivos, para efeitos de reciclagem, treino e exercícios, não está contemplado anualmente, no Decreto-Lei n.º 40/2019, que fixa os efetivos das FFAA, um universo a ser convocado para esses fins.

– Aceitabilidade, que o modelo nacional, ao ser de natureza obrigatória, tem condicionado a sua aplicabilidade, como se verificou no caso da colmatação das necessidades da Força Aérea de OPSAS, para fazer face à carência de pessoal especialista.

As evidências recolhidas sublinharam, igualmente, o bom acolhimento do conceito/aplicabilidade da REVA, percebido como uma oportunidade para reforçar a ligação entre as FFAA e a sociedade, garantir a manutenção dos laços entre os ex-militares e os Ramos, e contribuir, desta forma, para o reforço da cidadania e da resiliência nacional. Uma implementação que, ainda assim, e dada a natureza deste modelo, dependerá sempre da vontade Política, da disponibilidade dos ex-militares e do interesse por parte das EE.

Associadamente, concluiu-se que a valorização das FFAA, passa, também, pela valorização da relação com as EE, de que resulta, por outro lado, um expressivo reforço do papel da mais-valia de ambos para a Defesa Nacional. Dito por outras palavras, o intercâmbio e a “partilha” de colaboradores-reservistas são contributos catalisadores das sinergias entre a Defesa e a comunidade empresarial.

Neste enquadramento, e num plano ainda mais concreto, identificaram-se como características de REVA, com possível aplicabilidade em Portugal:

- O emprego dos REVO nas componentes operacional e fixa e nas FND, quer como unidade constituída quer integrados nas U/E/O e nos EM;
- A promoção e divulgação da REVA;
- O estabelecimento de compromissos com os reservistas e as EE;
- A criação de incentivos e condições para uma progressão na “carreira”;
- A garantia de formação e treino;
- A alocação dos recursos humanos, financeiros e materiais adequados.

Como principal *limitação* à investigação, que lhe é, contudo, alheia e não se constitui como um significativo condicionante das mais-valias das evidências encontradas, destaca-se os elementos obtidos dos RFI, com o não partilhar de informação. Uma questão em grande parte mitigada com o esforço de análise documental dos *sites* dos Ministérios da Defesa e dos Ramos dos quatro países em estudo.

Tendo em conta a recetividade da REVA no âmbito das entrevistas realizadas, infere-se que no sentido do seu desenvolvimento, devem ser realizados **estudos futuros** concernentes:

- A ser colocado à consideração de militares e ex-militares RV/RC/RCE, dos três Ramos das FFAA, as suas intenções em aderir a este novo conceito de reserva;
- À identificação da EE ideal para acomodar este conceito, designadamente estatais ou privadas, e com uma dimensão de micro, pequena, média, grande ou multinacional. Relacionado com esta questão das EE, poderá, também, ser interessante identificar a recetividade das empresas que empregam ex-militares a esta matéria.

Apesar o estudo apresentar um conjunto de características para um possível modelo de implementação da REVA nas FFAA, a sua otimizada implementação beneficiará com alguns amadurecimentos/desenvolvimentos ao nível de algumas entidades superiormente decisoras. Neste âmbito, e em jeito de **recomendação de ordem prática**, sugere-se, eventualmente ao Estado-Maior-General das Forças Armadas, uma análise:

- Das alterações necessárias às estratégias genética, estrutural e operacional para a implementação deste conceito em cada Ramo das FFAA;
- Por Ramos, das classes/armas/serviços/especialidades, categorias e postos em que os ex-militares se poderão constituir como REVA;
- E conseqüente proposta de um efetivo anual de REVA, e respetivo orçamento à Tutela, no sentido de ser integrado anualmente no Decreto-Lei que fixa os efetivos das FFAA;
- Por ano, dos períodos mínimos de presença no Ramo e as atividades de cariz nacional (p.ex., participação em exercícios anuais e cerimónias militares);
- Do conceito de Reserva Alargada;
- E subsequente apresentação à tutela, das alterações necessárias ao pacote legislativo relativo à aprovação e à materialização deste novo conceito de reserva (p.ex., como poderá ser realizada a convocação, quais as entidades primariamente responsáveis, por um lado, pela divulgação nacional deste novo conceito de reserva, e, por outro, pela convocação conforme com os efetivos autorizados e orçamentos).

Por último, e em matéria da Defesa Nacional, sugere-se ao Ministério da Defesa

Nacional a identificação e o desenvolvimento de formas de atrair e motivar os reservistas, repercutidas, entre outras mais-valias, num reforço das relações com o mundo do trabalho e num robustecimento da aproximação à sociedade civil.

Referências bibliográficas

- Adido de Defesa Francês. (2018, 20 de dezembro). Questionnaire sur la Réserve Militaire. Lisboa. Retirado de Correio Eletrónico.
- Aeronautica Militare. (s.d.). Aeronautica Militare - Le Forze di Completamento [Página *online*]. Retirado de <http://www.aeronautica.difesa.it/personale/Forzecomplriservaqualif/Pagine/default.aspx>
- Algemene Vereniging van Reservemilitairen. (2018). Reservist [Página *online*]. Retirado de <https://avrm.nl/reservist/>
- Allied Command Transformation. (2017). *Building Resilience, Collaborative proposals to help nations and partners*. Retirado de <https://www.act.nato.int/images/stories/events/2017/resilience/resilience-wp.pdf>
- Allied Command Transformation. (2018). National Reserve Forces Committee (NRFC) [Página *online*]. Retirado de <https://www.act.nato.int/nrfc>
- Army. (s.d.). The Army Reserve [Página *online*]. Retirado de <https://www.army.mod.uk/who-we-are/the-army-reserve>
- Bureau Reservisten en Samenleving. (2014, 25 de novembro). *Reservists in the armed forces. Ambition, objectives and necessity*. Retirado de <https://english.defensie.nl/organisation/army/downloads/publications/2014/11/25/reservists-in-the-armed-forces>
- Buscemi, M. (s.d.). *Il mondo del lavoro e i riservisti rapporto di reciproco sostegno non competitivo*. Retirado de <https://www.files.ethz.ch/isn/56914/ricerche.06-IlMondoDelLavoro.pdf>
- Decreto/2004, de 15 de novembro (2004). *Ferme e requisiti fisici e attitudinali degli ufficiali delle Forze di Complemento e procedura per la nomina a ufficiali di complemento*. Retirado de https://www.difesa.it/SGD-DNA/GiornaleUfficiale/2005/Documents/80941_26.pdf
- Decreto Legislativo n.º 66/2010, de 15 de março (2010). *Codice dell'ordinamento militare*. Retirado de https://www.difesa.it/Content/Documents/Codice_aggiornato_con_DLgs_24febbraio2012.pdf
- Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro (2015). *Aprova a orgânica do ensino superior militar, consagrando as suas especificidades no contexto do ensino superior, e aprova o Estatuto do Instituto Universitário Militar*. Retirado de <https://dre.pt/application/conteudo/70832992>
- Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro (2000). *Regulamento da Lei do Serviço Militar*. Retirado de <https://dre.pt/application/conteudo/615041>
- Decreto-Lei n.º 40/2019, de 22 de março (2019). *Fixa os efetivos das Forças Armadas para o ano de 2019*. Retirado de <https://dre.pt/application/conteudo/121403390>
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio (2015). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Retirado de <https://dre.pt/application/conteudo/67348942>
- Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional. (2018, 16 de novembro). Síntese dados efetivos. Lisboa. Retirado de Correio Eletrónico.

- Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional. (2019, 22 de abril). Síntese dados efetivos da Defesa Nacional. Lisboa. Retirado de Correio Eletrónico.
- Direção-Geral do Orçamento. (2018, 08 de agosto). *Instruções para preparação do Orçamento do Estado para 2019*. Circular Série A N.º 1390. Lisboa.
- Edmunds, T., Dawes, A., Higate, P., Jenkins, K. N., & Woodward, R. (2016, 03 de maio). Reserve forces and the transformation of British military organisation: soldiers, citizens and society. *Journal Journal*, 16, 118-136. Retirado de <https://doi.org/10.1080/14702436.2016.1163225>
- Esercito. (2013). *Rapporto Esercito 2013*. Retirado de <http://www.esercito.difesa.it/comunicazione/editoria/Rapporto-Esercito/Pagine/Rapporto-Esercito-2013.aspx>
- Esercito. (2014). Esercito - Riserva Selezionata [Página online]. Retirado de <http://www.esercito.difesa.it/concorsi-e-arruolamenti/ufficiali/Pagine/riserva-selezionata.aspx>
- Exército. (2018a, 19 de novembro). Elementos sobre a Reserva de Disponibilidade - Exército. Porto. Retirado de Correio Eletrónico.
- Exército. (2018b, 19 de novembro). Quadro Orgânico de Pessoal - Exército. Lisboa. Retirado de Correio Eletrónico.
- Exército. (s.d.). *Sistema de Instrução do Exército - Ensino, Formação e Treino*. Publicação Doutrinária do Exército. Lisboa.
- Força Aérea. (2018a, 30 de novembro). Elementos sobre a Reserva da Disponibilidade. Alfragide. Retirado de Correio eletrónico
- Força Aérea. (2018b, 12 de dezembro). Reserva de Disponibilidade Força Aérea. Alfragide. Retirado de Correio Eletrónico.
- Gabinetto del Ministro. (2018). *Programma di Comunicazione Ministero Difesa Anno 2018*. Retirado de https://www.difesa.it/Content/programma_comunicazione/Documents/PDC_MD_2018.pdf#search=Riserva Selezionata
- Gerard, C. (2019, 07 de janeiro). RFI - Civil Resilience, Reinforcing link between Armed Forces and civil society. Paris. Retirado de Correio Eletrónico.
- Gouvernement Francaise. (s.d.). La Reserve Militaire [Página online]. Retirado de <https://www.gouvernement.fr/risques/la-reserve-militaire>
- Government of the United Kingdom. (2011). *Armed forces and Ministry of Defence reform*. Retirado de https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/28394/futurereserves_2020.pdf
- Hayes, R. H. (1985). *Strategic Planning - Forward in Reverse?* Retirado de <https://hbr.org/1985/11/strategic-planning-forward-in-reverse>
- Imperia, S. (2011). La Riserva Selezionata. *Unione Nazionale Ufficiali in Congedo D'Italia*, pp. 5-6. Retirado de https://www.unuci.org/images/documenti/rivista/Rivista_2011/Unuci_03_04_2011.pdf
- Instituto Universitário Militar. (2018). *IUM Plataforma Académica*. Retirado <https://www.ium.pt/moodle/course/view.php?id=28>
- Kern, D. (2019, 29 de janeiro). RFI/Cor Morgado Silveira/CPOG/06DEC18. Paris. Retirado de Correio Eletrónico.
- Koninklijke Landmacht. (s.d.). Landmacht [Página online]. Retirado de <https://www.defensie.nl/organisatie/landmacht>

- Koninklijke Luchtmacht. (2019, 06 de janeiro). Luchtmacht [Página online]. Retirado de <https://www.defensie.nl/organisatie/luchtmacht>
- Koninklijke Marine. (s.d.). Marine [Página online]. Retirado de <https://www.defensie.nl/organisatie/marine>
- Legge n.º 653/1940, de 10 de junho (1940). *Trattamento degli impiegati privati richiamati alle armi*. Retirado de http://www.esercito.difesa.it/concorsi-e-arruolamenti/ufficiali/Documents/riserva-selezionata/Legge_10giugno1940_n653.pdf
- Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto (2005). *Constituição da República Portuguesa*. Retirado de <https://dre.pt/application/conteudo/243729>
- Lei n.º 174/1999, de 21 de setembro (1999). *Lei do Serviço Militar*. Retirado de <https://dre.pt/application/conteudo/558204>
- Lei Orgânica n.º 5/2014, de 29 de agosto (2014). *Primeira alteração à Lei de Defesa Nacional*. Retirado de <https://dre.pt/application/conteudo/56384876>
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review* 19, 64-85.
- Loi n.º 1999-894, de 22 de outubro (1999). La Réserve militaire [Página online]. Retirado de <https://www.defense.gouv.fr/reserve/presentation-generale/histoire-de-la-reserve-militaire/histoire-de-la-reserve-militaire>
- Loi n.º 2018-607, de 13 de julho (2018). Dispositions relatives aux objectifs de la politique de défense et à la programmation financière [Página online]. Retirado de https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=8E27E9C71BD3647F4F0ACDCC6BABAEB8B.tplgfr37s_1?cidTexte=JORFTEXT000037192797&dateTexte=20190105
- Lykke, A. F. (2001). Toward An Understanding of Military Strategy. Em J. R. Cerami, & J. F. Holcomb, *Guide to Strategy* (pp. 179-185). U.S. Army War College.
- Majoor Saat. (2019, 21 de janeiro). Resposta ao RFI - Holanda. Retirado de Correio Eletrónico.
- Marina Militare. (s.d.). Marina Militare - Riserva Selezionata [Página online]. Retirado de <http://www.marina.difesa.it/entra-in-marina/informazioni/riserva/Pagine/default.aspx>
- Marinha. (2018, 20 de novembro). Elementos sobre a Reserva de Disponibilidade - Marinha. Lisboa. Retirado de Correio Eletrónico.
- Ministère de L'Intérieur, & Ministère des Armées. (2017). *Rapport d'évaluation de la réserve militaire et de la garde nationale*. Retirado de http://www.unor-reserves.fr/ressources_médiathèque/Rapport%20évaluation%20RO%20et%20GN%202017.pdf
- Ministère des Armées. (2017a, 24 de julho). Les conditions [Página online]. Retirado de <https://www.defense.gouv.fr/english/reserve/devenir-reserviste/les-conditions/les-conditions>
- Ministère des Armées. (2017b, 01 de dezembro). La plaquette de présentation de la Garde nationale. Retirado de <https://www.defense.gouv.fr/english/reserve/presentation-generale/documentation/documentation>
- Ministère des Armées. (2018a). La réserve militaire, composante de la garde nationale [Página online]. Retirado de <https://www.defense.gouv.fr/reserve/devenir-reserviste/integrer-la-reserve-des-armees/integrer-la-reserve-des-armees>

- Ministère des Armées. (2018b, 29 de março). La réserve opérationnelle [Página online]. Retirado de <https://www.defense.gouv.fr/reserve/presentation-generale/reserve-operationnelle/la-reserve-operationnelle>
- Ministère des Armées. (2018c, 19 de junho). Parcours de formation d'un Réserviste [Página online]. Retirado de <https://www.defense.gouv.fr/terre/thematiques-terre/la-reserve/la-reserve/presentation>
- Ministère des Armées. (s.d.). *Site Interarmées des Réserves Militaires* [Página online]. Retirado de <https://www.reserve-operationnelle.ema.defense.gouv.fr/index.php>
- Ministerie van Defensie. (s.d.). Grotere rol voor reservisten [Página online]. Retirado de <https://www.defensie.nl/onderwerpen/reservisten/grotere-rol-voor-reservisten>
- Ministerie van Defensie. (2017a). *Plan of action for the implementation of the Total Force Concept "Sustainably ready and rapidly deployable"*. Retirado de Correio eletrônico
- Ministerie van Defensie. (2017b). *Reservist bij de Waterschappen Hoe werkt het?* Retirado de <https://www.defensie.nl/binaries/defensie/documenten/brochures/2017/11/20/handreiking-reservisten-bij-het-waterschap/Brochures+Reservisten+Waterschap.pdf>
- Ministerie van Defensie. (2018, 13 de dezembro). *Kerngegevens Defensie - feiten en cijfers*. Retirado de <https://www.defensie.nl/overdefensie/downloads/brochures/2018/12/13/kerngegevens-defensie>
- Ministerie van Defensie. (2019a). Interessegebied Reservisten [Página online]. Retirado de <https://werkenbijdefensie.nl/dit-kun-je-doen/reservisten/>
- Ministerie van Defensie. (2019b). Defensie opleidingen [Página online]. Retirado de <https://werkenbijdefensie.nl/jouw-opleiding/defensie-opleidingen>
- Ministerie van Defensie. (s.d.). Reservisten [Página online]. Retirado de <https://www.defensie.nl/onderwerpen/reservisten>
- Ministero della Difesa. (2011). *Disposizioni in materia di riserva delle Forze armate*. Retirado de <http://documenti.camera.it/leg16/dossier/testi/DI0333.htm>
- Ministry of Defence. (2011). *The Armed Forces Covenant*. Retirado de https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/49469/the_armed_forces_covenant.pdf
- Ministry of Defence. (2013). *Reserves in the Future Force 2020: Valuable and Valued*. Retirado de https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/210470/Cm8655-web_FINAL.pdf
- Ministry of Defence. (2014, 25 de novembro). *Reservists in the armed forces. Ambition, objectives and necessity*. Retirado de <https://english.defensie.nl/downloads/publications/2014/11/25/reservists-in-the-armed-forces>
- Ministry of Defence. (2016a, 18 de julho). *Armed forces reserves: a quick guide*. Retirado de <https://www.gov.uk/government/publications/armed-forces-reserves-a-quick-guide/armed-forces-reserves-a-quick-guide>
- Ministry of Defence. (2016b, 08 de novembro). *Future Reserves 2020 - Update: Written statement - HLWS250*. Retirado de <https://www.parliament.uk/business/publications/written-questions-answers-statements/written-statement/Lords/2016-11-08/HLWS250/>
- Ministry of Defence. (2018a, 26 de março). *Defence White Paper 2018*. Retirado de <https://english.defensie.nl/downloads/policy-notes/2018/03/26/defence-white-paper>

- Ministry of Defence. (2018b, 15 de novembro). *Quarterly service personnel statistics: 2018*. Retirado de <https://www.gov.uk/government/statistics/quarterly-service-personnel-statistics-2018>
- Ministry of Defence. (2019, 17 de janeiro). *Defence Employer Recognition Scheme*. Retirado de <https://www.gov.uk/government/publications/defence-employer-recognition-scheme/defence-employer-recognition-scheme>
- Ministry of Defence. (s.d.). *Reserves in the Future Force 2020: Valuable and Valued - Key Facts*. Retirado de https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/211270/FR20_WP_measures_key_facts_v2_1.pdf
- Ministry of Defence. (s.d.). *Rights and responsibilities for reservists and employers*. Retirado de <https://www.gov.uk/employee-reservist/financial-support-for-employers>
- Morgan, D. (2018, 11 de dezembro). RFI/COR Morgado Silveira/CPOG/06DEC18. Lisboa. Obtido de Correio Eletrónico.
- North Atlantic Treaty Organization. (1949, 4 de abril). *The North Atlantic Treaty*. Retirado de https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_17120.htm?selectedLocale=pt
- North Atlantic Treaty Organization. (2001, 20 de fevereiro). *Military Decision on MC 441/1 - NATO Framework Police on Reserves*. Bruxelas: NATO.
- North Atlantic Treaty Organization. (2012a, 27 de julho). *MC Directive for the National Reserve Forces Committee (NRFC)*. Retirado de http://cior.net.webx3.d2.cz/wp-content/uploads/2018/07/3-MC_0392_1_FINAL_ENG_NU.pdf
- North Atlantic Treaty Organization. (2012b, 13 de março). *NATO Framework Policy on Reserves*. Retirado de http://cior.net.webx3.d2.cz/wp-content/uploads/2018/07/4-MC_0441_2_FINAL_ENG_NU.pdf
- North Atlantic Treaty Organization. (2016a). *Resilience: a core element of collective defence*. Retirado de <https://www.nato.int/docu/review/2016/also-in-2016/nato-defence-cyber-resilience/en/index.htm>
- North Atlantic Treaty Organization. (2016b, 9 de julho). *Warsaw Summit Communiqué. Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Warsaw 8-9 July 2016*. Retirado de https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_133169.htm?selectedLocale=en
- North Atlantic Treaty Organization. (2018a, 8 de fevereiro). *NATO supports Allied and Partner Reserve Forces*. Retirado de https://www.nato.int/cps/ie/natohq/news_151685.htm?selectedLocale=en
- North Atlantic Treaty Organization. (2018b, 25 de junho). *Resilience and Article 3*. Retirado de https://www.nato.int/cps/ie/natohq/topics_132722.htm
- Parlamento Italiano. (s.d.). *Le Forze di completamento volontarie e la riserva selezionata delle Forze armate in Italia*. Retirado de leg16.camera.it/561?appro=843
- Phillips, M.. (2012, 20 de abril). *Future uk's Reserve Forces*. Retirado de https://rusi.org/sites/default/files/201204_op_future_of_the_uks_reserve_forces.pdf
- Réservistes des Armées. (s.d.). *Réservistes des Armées [Página online]*. Retirado de <https://www.reservistes.defense.gouv.fr/>
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 05 de abril (2013). *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Retirado de <https://dre.pt/application/conteudo/259967>

- Rijksoverheid. (s.d.). Rijksbegroting [Página *online*]. Retirado de http://www.rijksbegroting.nl/2019/voorbereiding/begroting,kst248546_11.html
- Royal Air Force. (2018). Reserves in RAF [Página *online*]. Retirado <https://www.raf.mod.uk/recruitment/reserves>
- Royal Navy. (s.d.a). Royal Naval Reserves [Página *online*]. Retirado de <https://www.royalnavy.mod.uk/careers/royal-naval-reserves>
- Royal Navy. (s.d.b). Project Firefly [Página *online*]. Retirado de <https://www.royalnavy.mod.uk/careers/royal-naval-reserves/project-firefly>
- Santos, L. d. (2014, 09 de janeiro). Para quê a Defesa? Em: Fundação Serralves. *O Estado das Coisas e as Coisa do Estado*. Ciclo de Conferências organizadas pela Fundação Serralves. Porto. Retirado de <https://www.serralves.pt/pt/actividades/para-que-a-defesa/>
- Scott, E.. (2018, 18 de junho). *House of Lords Library - Armed Forces Reserves*. Retirado de <http://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/LLN-2018-0068/LLN-2018-0068.pdf>
- Secretary of State for Defence. (2017). *UK Defence in numbers*. Retirado de https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/652915/UK_Defence_in_Numbers_2017_-_Update_17_Oct.pdf
- Senato. (2018, 13 de novembro). *Modifica dell'articolo 988-bis del codice dell'ordinamento militare, di cui al decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66, concernente i richiami in servizio dalla riserva di complemento*. Retirado de <http://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/DF/341256.pdf>
- Stato Maggiore della Difesa. (2019, 24 de janeiro). Istituto Universitario Militare dello Stato Maggiore della Difesa portoghese. Richiesta di informazioni sulle Forze di riserva nelle Forze armate italiane. Retirado de Correio eletrônico
- Yarger, H. R. (2006). *Strategic Theory for the 21st Century: The Little Book on Big Strategy*. Carlisle: Strategic Studies Institute.