

**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES**

**CURSO DE ESTADO MAIOR**

**2003/2005**



**TRABALHO INDIVIDUAL DE LONGA DURAÇÃO**

**“A GESTÃO DOS MILITARES NA SITUAÇÃO DE RESERVA”**

*Paulo António dos Santos Cordeiro*  
**MAJ INF PARA**

*Presidente do Júri: TCOR INF Eugénio Francisco Nunes Henriques*  
*Arguente Principal: TCOR INF Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos*  
*Arguente: MAJ INF João Alberto Gonçalves Domigos*



**ESTE TRABALHO É PROPRIEDADE DO INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES.**

***ESTE TRABALHO FOI ELABORADO COM FINALIDADE ESSENCIALMENTE ESCOLAR, DURANTE A FREQUÊNCIA DE UM CURSO NO INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES, CUMULATIVAMENTE COM A ACTIVIDADE ESCOLAR NORMAL.***

***AS OPINIÕES DO AUTOR, EXPRESSAS COM TOTAL LIBERDADE ACADÉMICA, REPORTANDO-SE AO PERÍODO EM QUE FORAM ESCRITAS, PODEM NÃO REPRESENTAR DOCTRINA SUSTENTADA PELO INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES.***

Professor orientador:

MAJ INF Paulo Jorge Varela Curro



## RESUMO

O presente trabalho tem por objectivo caracterizar a situação de “*Reserva*”, como instrumento de gestão dos quadros do Exército e propor a implementação de medidas incentivadoras à sua adopção ao longo da carreira militar, enfatizando a *reconversão profissional* dos seus quadros, a *valorização do capital humano da organização* e as necessidades estruturais do ramo.

Este assunto reveste-se de especial interesse pela heterogeneidade e dimensão dos quadros de pessoal do Exército, que associados a constrangimentos internos e externos se constituem como grandes desafios de gestão.

No desenvolvimento do presente trabalho recorreu-se ao emprego de diferentes metodologias de investigação, salientando-se:

- o método indutivo na caracterização e análise do universo dos quadros permanentes na situação de “Reserva” e dos desvios identificados pelos órgãos de gestão de pessoal. Para tal contámos com a colaboração dos órgãos da Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal do Exército, na recolha de informação crítica e na condução de entrevistas a entidades intervenientes no processo de gestão.
- o método dedutivo na interpretação e análise do quadro legislativo e normativo orientador da função operativa de Gestão de Pessoal no Exército concorrentemente com a análise das orientações supranacionais e nacionais das políticas sectoriais de Emprego, Segurança Social e do Ensino e Formação Profissional. A revisão literária no âmbito dos recursos humanos orientou-nos para os actuais paradigmas de gestão e para a apreensão das orientações empresariais nesta área.
- o método quantitativo foi desenvolvido pela aplicação de um questionário, que nos facilitou a interpretação do valor intrínseco que os quadros do Exército detêm relativamente à “Reserva” e simultaneamente alicerçou o levantamento de um modelo de aplicação da “Reserva”.

O presente trabalho foi orientado para a maximização do instrumento de gestão de pessoal das Forças Armadas - “Reserva”, no pressuposto da realização técnico profissional dos seus quadros e da satisfação das necessidades estruturais do Exército em quadros permanentes.



## **ABSTRACT**

The objective of this essay is to characterize the situation of the “*Reserva*”<sup>1</sup> as an instrument of Army personnel management and to present the implementation of measures, which will encourage its adoption throughout the military career. These measures stress the development of *professional capabilities rearrangements* considering, simultaneously, their technical and professional anxieties, the *valuation of the organization’s human assets* and the Army’s needs.

This issue presents special interest due to the heterogeneity and dimension of the Army personnel ranks, associated to internal and external constraints that forms the personnel management challenge.

To develop the present essay, various research methods were employed, mainly:

- the inductive method for the characterization and analysis of the “elements” in the “Reserva” and the evasion from normative framework, identified by the personnel management authorities. For this, we depended on the collaboration of the Administration and Mobilization of Army Personnel Department, for the compiling of critical information and interviews with entities involved in it
- the deductive method for the interpretation and analysis of the legislative and normative framework which is the guideline for the activities of Personnel Management in the Army, simultaneously with the analysis of the supranational and national orientations of the Employment, Social Security and Educational/Professional Training policies. A literary survey in the human resources area guided us in the current paradigms of management and the apprehension of the entrepreneurial orientations in this area.
- the quantitative method was developed through the application of a questionnaire which facilitated our interpretation of the intrinsic value which the Army ranks have in relation to the “Reserva” and simultaneously consolidated the improvement of a “Reserva” application model.

This essay was oriented for the maximization of the “Reserva” as an Armed Forces personnel management tool in the assumption of the technical and professional accomplishment of their staff and the fulfilment of the personnel structure necessities of the Army.

---

<sup>1</sup> A stage midway between active employment and the retirement stage. It includes a period of, at least, 5 years.



## DEDICATÓRIA

*À Fátima, minha esposa, pela compreensão e apoio que permanentemente me dispensou em resposta aos momentos de ausência a que foi votada;*

*À Inês e à Beatriz, minhas filhas, pelos largos momentos de espera pelo seu “companheiro de aventuras”.*

*Ao Coronel Túlio Cordeiro, meu pai, pelos valores morais e militares que ousou confiar-me enquanto vivo.*



## **AGRADECIMENTOS**

A realização deste trabalho foi possível face à disponibilidade demonstrada pelos oficiais contactados pelo autor, que permitiram, não só, aceder a documentação diversa, como colectar um conjunto de opiniões que em muito contribuíram para o seu enriquecimento. Neste sentido, expressamos o reconhecimento a todos quantos, no Instituto de Altos Estudos Militares, contribuíram para a elaboração do presente trabalho, em especial, ao orientador, Major de Infantaria Paulo Curro, pela sua permanente disponibilidade, apoio e incentivo.

O autor expressa o seu reconhecimento a todos quantos contribuíram para que este trabalho fosse uma realidade, salientando os Comandantes, Directores ou Chefes das seguintes unidades estabelecimentos ou órgãos do Exército e suas fieis equipas de trabalho:

- Divisão de Pessoal do Estado-Maior do Exército;
- Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal do Comando de Pessoal do Exército;
- Regimento de Infantaria nº 15;
- Comando de Tropas Aerotransportadas – Unidade Administrativa;
- Escola Prática de Engenharia;
- Escola Prática de Serviço Material;
- Escola de Tropas Aerotransportadas;
- 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado;
- Grupo de Aviação Ligeira do Exército;
- Sucursal da Manutenção Militar do Entroncamento;

Uma palavra de reconhecimento especial ao:

- MGEN Valdemar José Moura da Fonte, Comandante da Brigada Mecanizada Independente;
- MGEN Mário Augusto Mourato Cabrita, Inspector-Geral da Guarda Nacional Republicana;
- MGEN José Manuel Freire Nogueira, Subdirector do Instituto de Defesa Nacional;
- MAJ INF Joaquim Camilo de Sousa Monteiro ao qual se endereça votos de felicidades na concretização dos objectivos curriculares do Curso de Estado-Maior 2004/2006.



## **LISTA DE ABREVIATURAS**

1SAR	Primeiro Sargento.
2SAR	Segundo Sargento
ALF	Alferes.
ALV	Aprendizagem ao Longo da Vida.
AMAN	Amanuense.
ART	Artilharia.
CADJ	Cabo Adjunto.
CAP	Capitão
CCEM	Conselho de Chefes de Estado Maior.
CEME	Chefe do Estado Maior do Exército.
CGC	Comissão de Gestão de Carreiras.
CIP	Comissão de Inserção Profissional.
CmdInstr	Comando de Instrução do Exército.
CmdPess	Comando de Pessoal.
COG	Corpo de Oficiais Gerais.
COR	Coronel.
CORTIR	Coronel Tirocinado.
CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército.
CRP	Comissão de Reconversão Profissional.
CSCD	Curso Superior de Comando e Direcção.
CSE	Conselho Superior do Exército.
CSEC	Cabo de Secção.
DAMP	Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal.
DivPess/EME	Divisão de Pessoal do Estado Maior do Exército.
ECTS	European Credit Transfer System.
EEE	Estratégia Europeia para o Emprego.
EME	Estado Maior do Exército.
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas.
EMGFA	Estado Maior General das Forças Armadas.
FFAA	Forças Armadas.
FUR	Furriel
GEN	General



IAEM	Instituto de Altos Estudos Militares.
MAJ	Major.
MDN	Ministro da Defesa Nacional.
MGEN	Major General.
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.
OIT	Organização Internacional do Trabalho.
ONU	Organização das Nações Unidas.
PME	Pequenas e Médias Empresas.
QP	Quadro Permanente.
RGIE	Regulamento Geral da Instrução do Exército.
RPMP/DAMP	Repartição de Pessoal Militar Permanente da Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal.
SAJ	Sargento Ajudante.
SCH	Sargento Chefe.
SMOR	Sargento Mor
SONAE	Sociedade Nacional de Estratificados.
TCOR	Tenente-coronel.
TEN	Tenente
TGEN	Tenente General
TSE	Tempo de Serviço Efectivo.
TSM	Tempo de Serviço Militar.
UE	União Europeia.
UU/EE/OO	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos.





## **ÍNDICE**

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>I – MODELO ACTUAL DA SITUAÇÃO DE “RESERVA” .....</b>	<b>10</b>
I.1. SÍNTESE EVOLUTIVA .....	10
I.2. ENQUADRAMENTO LEGISLATIVO E NORMATIVO ACTUAL.....	14
I.3. ACTUAL MODELO DE GESTÃO DOS MILITARES NA “RESERVA”.....	17
I.4. CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DOS MILITARES NA “RESERVA” .....	20
I.5. SÍNTESE CONCLUSIVA.....	22
<b>II – CONTRIBUTOS PARA UM MODELO DE GESTÃO DOS MILITARES NA     “RESERVA” .....</b>	<b>25</b>
II.1. ORIENTAÇÕES SUPRANACIONAIS E NACIONAIS DE POLÍTICA DE EMPREGO E SEGURANÇA SOCIAL .....	25
II.2. ORIENTAÇÕES SUPRANACIONAIS E NACIONAIS DE POLÍTICA DE ENSINO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL .....	28
II.3. PARADIGMA DE GESTÃO DE PESSOAL EM MEIO EMPRESARIAL .....	31
II.4. SÍNTESE CONCLUSIVA .....	32
<b>III – MODELO DE GESTÃO DOS QP NA SITUAÇÃO “RESERVA” .....</b>	<b>34</b>
III.1. METODOLOGIA .....	34
III.2. DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS SUB-AMOSTRAS.....	34
III.3. INSTRUMENTAÇÃO E COLECTA DE DADOS.....	36
III.4. DADOS ESTATÍSTICOS DE INTERESSE.....	37
III.5. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS.....	38
III.6. UM (NOVO) MODELO DE GESTÃO DOS QP NA SITUAÇÃO DE “RESERVA” .....	40
<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>44</b>
<b>PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>47</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	
<b>APÊNDICES</b>	
<b>ANEXOS</b>	



## **ÍNDICE DE APÊNDICES**

Apêndice A - Modelo de análise .....	ApdA 1/2
Apêndice B - Evolução dos limites de idade impostos para a transição dos militares do QP para a situação de “Reserva” .....	ApdB 1/4
Apêndice C - Contributos para a caracterização do universo dos militares na situação de reserva (2003).....	ApdC 1/21
Apêndice D - Contributos para o modelo de gestão dos militares na situação de reserva .....	ApdD 1/15
Apêndice E - Modelo de gestão dos militares na situação de reserva .....	ApdE 1/8
Apêndice F - Questionário .....	ApdF 1/5
Apêndice G - Caracterização das sub amostras .....	ApdG 1/6



## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1	-	DL 236/99 de 25 de Julho de 1999 (Excertos) .....	AnxA 1/11
Anexo 2	-	Despacho nº 9875/97 de 15 de Outubro de 1997 do MDN .....	AnxB 1/2



**ERRATA**

Local	“onde se lê:”	“deve ler-se”



## INTRODUÇÃO

*“Acredito que todas as pessoas são dotadas de talento. Esse talento é evidente e notório nuns casos, está escondido ou é desconhecido em muitos outros. O importante é acreditar que ele existe, descobri-lo e cultivá-lo. (...) Pessoalmente defendo as carreiras múltiplas, com experiências polifacetadas. A formação, no sentido mais amplo do termo, deve constituir a primeira obrigação de cada pessoa em relação a si própria. (...) Por isso, a formação é uma opção que não podemos deixar de fazer.”*

*Belmiro de Azevedo<sup>2</sup> in prefácio “Humanator”, (2003).*

O presente excerto do prefácio redigido por Belmiro de Azevedo na obra “Humanator”<sup>3</sup>, expõe-nos uma visão empresarial dinâmica do empregado no quadro técnico-profissional. Hoje, a formação continuada e diversificada traduz o capital humano necessário às organizações para que estas possam assumir uma posição activa no mutável ambiente empresarial e simultaneamente oferecer flexibilidade ao empregado para redefinir o seu valor estratégico na organização. O paradigma de um emprego para a vida, assistido por uma progressão na carreira ao ritmo definido pela organização em troca de lealdade, assiduidade e dedicação para com a entidade empregadora parece-nos, pelo que nos é apresentado na obra citada, ultrapassado.

A organização militar é alicerçada por valores e corpos normativos singulares que sujeitam os seus quadros a restrições, deveres, obrigações e direitos díspares de qualquer outro concidadão. Esta diferenciação está consignada e legislada na “Lei de Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar”<sup>4</sup>.

No quadro dos direitos reservados aos militares do quadro permanente (QP), das Forças Armadas (FFAA), podemos identificar a aplicabilidade da situação de “Reserva”. Este mecanismo constitui um instrumento de regulação e gestão flexível de carreiras, e concorrentemente um garante de mobilização imediata de quadros em resposta a necessidades estruturais do ramo, posto à disposição das entidades de gestão de pessoal do Exército. Contudo a transição de quadros para a situação de “Reserva” confronta-nos com

---

<sup>2</sup> Belmiro de Azevedo, Presidente do Grupo SONAE.

<sup>3</sup> CAMARA, Pedro [et al.] (2003) – Humanator : Recursos humanos e sucesso empresarial. 5.ª ed. Lisboa : Dom Quixote, 2003. 585 p. ISBN 972-20-2023-4

<sup>4</sup> LEI n.º 11/89. D.R. I Série. 125 (1989-06-01) 2096 – 2097. Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar.



o fim das expectativas individuais de uma carreira militar e com a “perda súbita” de quadros possuidores de valores tangíveis e inatingíveis adquiridos ao longo de uma carreira profissional, muitas vezes difíceis de recuperar.

### **Definição do objectivo da investigação**

Face ao tema proposto, “A Gestão dos Militares na Situação de Reserva”, pretendemos com o presente trabalho, contribuir para a “dinamização no tempo” do instrumento de gestão de pessoal “Reserva”, valorizando o capital humano da organização, quer na situação de “Activo” quer na situação de “Reserva” e concomitantemente satisfazer necessidades técnico-profissionais de carácter não militar, identificadas no Exército.

A excelência do modelo de gestão de quadros na situação de “Reserva” que nos propomos alcançar deverá observar uma permanência estrutural e uma flexibilidade operativa de maneira a garantir respectivamente, segurança aos quadros que transitem para esta situação e uma resposta eficiente às necessidades estruturais do Exército determinadas pelo maior ou menor fluxo de efectivos disponíveis.

### **Justificação da escolha**

O tema seleccionado pelo autor, de entre outros que o Instituto de Altos Estudos Militares (IAEM) propôs, teve por motivação questões pessoais e organizacionais.

No quadro das motivações pessoais, releva-se o facto de o autor ter convivido com a ambiência da transição de quadros para a situação de “Reserva”, no seu seio familiar. Esta experiência confrontou-o com as percepções intrínsecas opostas, que o quadro em fim e o quadro em início de carreira profissional, assimilam relativamente à prestação de serviço na situação de “Reserva”.

Decorrentes destas percepções antagónicas, algumas das horas de convívio familiar foram despendidas no debate da rentabilidade da prestação de serviço na situação de “Reserva”. Contudo, o autor reconhece que com o amadurecimento profissional e a evolução do quadro normativo regulador das carreiras militares, algumas das percepções que cimentara se desvaneceram. Em face da oportunidade criada, surgiu ao autor do presente trabalho o dever moral de abordar de forma mais cuidada e consistente esta temática.

No âmbito organizacional, o autor releva a importância que as pessoas têm para as organizações. Este facto tem ao longo dos tempos imprimido mutações nas relações de



trabalho e no valor estratégico que as pessoas detêm no seio organizacional. Nesta ambiência, qualquer temática relativa a “pessoas” merece relevância de tratamento sob pena de comprometer os objectivos de negócio das organizações.

Neste contexto, o quadro regulador da situação de “Reserva” configurasse-nos como um instrumento minimizador dos efeitos morais e materiais decorrentes da aplicação de mecanismos reguladores de carreira, revelando assim a acuidade que a instituição militar releva para com os seus quadros. Contudo este instrumento de gestão parece-nos ser tendencialmente aplicado a quadros em fim de carreira, associando-se-lhe uma relação Exército-quadro do tipo “ganha-perde”. Este sentimento é percebido pelo quadro na “dispensa” dos seus serviços e de todo o valor acrescentado que lhe está associado pelo saber e pela experiência adquirida, concorrentemente com a interiorização da interrupção da progressão na carreira militar e o vulgar abandono da vida activa por dificuldades de adaptação e inserção no mercado de trabalho civil.

Julgamos que a “Reserva”, como instrumento de gestão dos militares do QP pode ser dinamizada em prol de uma relação Exército-quadro do tipo “ganhar-ganhar”.

### **Delimitação do Estudo**

O tema deste trabalho apresenta, à partida, uma amplitude de tal forma vasta, que necessariamente nos levou a colocar limites ao seu enquadramento. Desta forma, o estudo é limitado ao universo dos QP do Exército e alicerçado em pressupostos que decorrem da adaptação de parte das conclusões do trabalho de investigação levado a efeito pelo MGEN Mário Augusto Mourato Cabrita<sup>5</sup>.

Os pressupostos são:

- *Instituição e operacionalização da Comissão de Gestão de Carreiras (CGC) na dependência do Comando do Pessoal do Exército (CmdPess). Da missão deste órgão relevamos as tarefas de: apoio à Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal (DAMP) no que respeita à nomeação e colocação dos quadros; estabelecimento de ligação com os QP, informando-os, aconselhando-os e orientando-os em assuntos relativos à sua carreira profissional.*
- *A formação nos Estabelecimentos de Ensino Militar, para além da componente militar, é orientada para as áreas do Direito, Gestão de Recursos Humanos, Engenharia Geográfica, Engenharia Informática, Finanças, História, Motricidade*



*Humana, Organização e Gestão de Empresas, Psicologia e Sociologia, Técnicas de Informação e Comunicação, atendendo às áreas vocacionais dos alunos e às necessidades estruturais do Exército. A essência desta formação inicial é servir as Forças Armadas, no Exército.*

A população alvo<sup>6</sup> escolhida para o desenvolvimento do estudo é definida pelos Oficiais e Sargentos do QP do Exército Português.

### **Metodologia<sup>7</sup>**

A investigação foi inicialmente orientada para a recensão de literatura e de trabalhos de investigação já realizados no âmbito da Gestão de Pessoal, para a condução de entrevistas exploratórias a entidades presentemente envolvidas ou que participaram no processo de Administração de Pessoal do Exército e à recolha de dados quantitativos referentes aos QP na situação de “Reserva” com o intento de o caracterizar e interpretar.

Numa fase posterior, desenvolveu-se a pesquisa no âmbito das políticas sectoriais de Emprego e Segurança Social e do Ensino e Formação Profissional implementadas pelo actual governo e das correspondentes recomendações das organizações supranacionais, com ênfase para a União Europeia (UE), a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Decorrente desta pesquisa e na sequência da aplicação do método dedutivo de investigação, procurámos analisar as recomendações e identificar possíveis implicações da sua implementação, no todo ou em parte, no actual sistema de gestão de pessoal do Exército e no modelo a levantar em consequência deste trabalho.

Durante o desenvolvimento de ambas as fases referenciadas anteriormente, alicerçou-se a investigação com ênfase para a análise de obras literárias no âmbito da gestão de recursos humanos em contexto empresarial.

Numa fase posterior procedeu-se à estruturação de um modelo de gestão para os militares que transitam para a situação de “Reserva” e de um questionário, com o apoio do Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE), o qual foi, aplicado como instrumento de observação directa extensiva<sup>8</sup> a uma população alvo, com a finalidade de nos apoiar na

---

<sup>5</sup> Trabalho realizado durante a frequência do Curso Superior de Comando e Direcção (CSCD) no âmbito da temática “A carreira de oficial do Exército do quadro permanente – subsídios para um modelo renovado”; publicado no Boletim nº56; IAEM; 8 Novembro de 2002.

<sup>6</sup> Também designada por *Universo*, é o conjunto total de casos sobre os quais se pretende retirar conclusões. Deste universo, só parte foi sujeita a um questionário a que nos referiremos no presente trabalho.

<sup>7</sup> Apêndice A – Quadros 1 e 2.

<sup>8</sup> Realiza-se por meio de questionário, formulário, medidas de opinião e técnicas mercadológicas.





caracterização do actual sentimento de eficácia do instrumento de gestão “Reserva” e a identificar os efeitos do modelo estruturado.

A investigação levada a efeito, foi orientada para a pergunta de partida ***“Como maximizar o instrumento de gestão “Reserva” atendendo às expectativas de carreira profissional e à realização técnico-profissional dos seus quadros concomitantemente com as necessidades técnico-profissionais de cariz não militar identificadas pelo ramo, como facilitador do programa de inserção dos seus quadros na vida activa civil?”***.

Decorrente da pergunta de partida redigida, levantaram-se as seguintes perguntas derivadas:

- Questão derivada nº1:

O instrumento de gestão de pessoal “Reserva” é empregue no Exército a partir dos 20 anos de “tempo de serviço militar” (TSM)<sup>9</sup>, com a mesma regularidade?

- Questão derivada nº2

A decisão de transitar para a situação de “Reserva” é significativamente influenciada pela não concretização das expectativas de carreira?

- Questão derivada nº3

O exército não incentiva os QP que transitam para a situação de “Reserva” a permanecer na vida activa no contexto militar e ou civil?

- Questão derivada nº4

A promoção de programas assistidos de reconversão e inserção profissional dos QP com mais de 20 anos de TSM, facilita a aplicação do instrumento “Reserva” ao longo da carreira militar?

Decorrente da pergunta de partida redigida, procedeu-se ao levantamento das seguintes hipóteses:

- Hipótese nº1

Os quadros do Exército transitam tendencialmente para a situação de “Reserva”, em fim de carreira militar.

- Hipótese nº2

Tendencialmente, o QP do Exército não transita para a situação de “Reserva” quando não vê concretizadas as suas expectativas de carreira.

- Hipótese nº3

<sup>9</sup> TSM: Tempo de serviço militar. Tempo de serviço efectivo, acrescido das percentagens de aumentos legalmente estabelecidas



O Exército não conduz programas de inserção profissional e social para os QP que transitam para a situação de “Reserva”, assegurando-lhes a participação na vida activa em contexto civil.

- Hipótese nº4

O Exército não promove, aos QP que transitam para a situação de “Reserva”, a formação complementar para a obtenção de perfis de competências de natureza não militar, necessárias para o desempenho de cargos/funções de assessoria técnica no Exército.

- Hipótese nº5

O estabelecimento de programas de reconversão e de inserção profissional assistidos pelo Exército, promove a aplicação do instrumento de gestão “Reserva” ao longo da carreira profissional.

### **Definição de Termos**

Para o desenvolvimento do trabalho entendemos definir, desde já, um conjunto de termos e conceitos que faremos referência ao longo do trabalho.

- *Capital humano*: potencial de crescimento, mudança e desenvolvimento latente em qualquer ser humano. “*A diferença e o sucesso, residirão nos países e nas empresas que, independentemente da sua dimensão física, sejam capazes de descobrir, criar e cultivar talentos.*” - Belmiro de Azevedo *in* prefácio “Humanator”, (2003).
- *Cargo*: Conjunto de deveres, tarefas e procedimentos levados a cabo por um indivíduo no desempenho das funções que lhe estão cometidas e que correspondem aos lugares fixados na estrutura orgânica das FFAA; (RGIE<sup>10</sup>).
- *Carreira militar*: é o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si (art. 27º EMFAR<sup>11</sup>).
- *Competência*: conjunto de comportamentos observáveis, relacionados e aplicados numa dada situação, que resultam dos aspectos subjacentes da pessoa e que são determinantes no sucesso profissional. Os aspectos subjacentes da pessoa são os conhecimentos, as aptidões e as atitudes (RGIE).

---

<sup>10</sup> RGIE: Regulamento Geral de Instrução do Exército.

<sup>11</sup> Estatuto dos Militares das Forças Armadas (2003) : Decreto-Lei n.º 197-A/2003. D.R. I Série-A. 200 (2003-08-30) 5752-(22) – 5752-(72).



- Curso de reconversão: acção de formação que visa a aquisição de competências requeridas para o exercício de uma nova profissão, tendo lugar quando é necessária a mudança da profissão (RGIE).
- Determinação das necessidades de formação: processo de avaliação das áreas de actividade e tarefas a executar no âmbito de uma organização, tendo por finalidade apurar as necessidades em recursos humanos habilitados ao exercício dessas funções. Compreende o levantamento do quantitativo de pessoal necessário e das capacidades que devem possuir para a execução de cada cargo. Este processo dá origem ao levantamento de necessidades de pessoal e ao levantamento das acções de formação essenciais para o cumprimento da missão do Exército (RGIE).
- Ensino superior: O ensino superior compreende o ensino universitário e o ensino politécnico (RGIE).
- Formação militar: Processo de organização das situações de aprendizagem cuja finalidade é conferir perícias/capacidades/conhecimentos e/ou inculcar atitudes apropriadas, para o desempenho de uma função específica. Compreende a Instrução Militar, Formação Contínua e Formação Profissional (RGIE). O militar tem direito a formação permanente adequada às especificidades do respectivo quadro especial, visando a obtenção ou actualização de conhecimentos técnico-militares necessários ao exercício das funções que lhe possam vir a ser cometidas (art. 117º EMFAR).
- Formação profissional: processo global e permanente, através do qual as pessoas adquirem ou aprofundam competências profissionais e relacionais, designadamente conhecimentos, capacidades e atitudes, com vista ao exercício de uma ou mais actividades profissionais, a uma melhor adaptação às mutações tecnológicas e organizacionais e ao reforço da sua “*empregabilidade*”;<sup>12</sup>
- Formação profissional contínua: formação destinada a promover o reforço da “*empregabilidade*” e da produtividade, através da valorização e actualização profissionais e da adaptação dos trabalhadores e das empresas às mutações tecnológicas e organizacionais, inserindo-se na vida profissional da pessoa e realizando-se ao longo da mesma.
- Formação de activos qualificados: formação que prepara activos empregados ou desempregados, com qualificações de nível superior ou intermédia, para o

---

<sup>12</sup> Proposta de Lei da Formação Profissional de 12 Maio 2004.



desenvolvimento de competências transversais e técnicas, facilitando assim a sua integração no mercado de trabalho.<sup>13</sup>

- ***Reconversão profissional***: modalidade de formação que visa dotar a pessoa de uma qualificação diferente da possuída e das competências profissionais e relacionais necessárias ao exercício de uma nova actividade profissional.<sup>14</sup>
- ***Reclassificação profissional***: atribuição de categoria e carreira diferentes daquelas de que o trabalhador é titular.<sup>15</sup>
- ***Referencial de competências***, conjunto de elementos que identifica as competências adequadas ao exercício de uma ou mais actividades profissionais e que define as condições de acesso ao reconhecimento e certificação dessas competências;<sup>16</sup>
- ***Reserva***: é a situação para que transita o militar do activo quando verificadas as condições estabelecidas no EMFAR, mantendo-se no entanto, disponível para o serviço. O militar na reserva pode encontrar-se na efectividade de serviço ou fora da efectividade de serviço (art. 143º EMFAR).

### **Organização e Conteúdo do Estudo**

O presente trabalho foi estruturado em introdução, três capítulos, conclusões, propostas e recomendações.

Da introdução relevamos a definição dos objectivos e da importância que o presente estudo tem para o Exército e para as FFAA no quadro do desenvolvimento estrutural e do desenvolvimento dos seus QP, em resposta às mutações do ambiente exterior como é o quadro legislativo relativo à política do Emprego e Segurança Social e das políticas do Ensino e Formação Profissional. O estudo é delimitado pela definição de pressupostos de trabalho e do universo a que o mesmo é aplicado.

Após a introdução, dedicamos o primeiro capítulo a uma síntese evolutiva do conceito de “Reserva” alicerçada na literatura de trabalhos e estudos desenvolvidos na área de pessoal; ao enquadramento legislativo e normativo com recurso à interpretação e análise do corpo legislativo e normativo em vigor e; por último, à caracterização do actual processo

---

<sup>13</sup> [http://www.iefp.pt/Formação\\_Profissional/Mod\\_Act\\_Qualif.htm](http://www.iefp.pt/Formação_Profissional/Mod_Act_Qualif.htm)

<sup>14</sup> Proposta de Lei da Formação Profissional aprovada na Assembleia da República a 12 Maio 2004.  
[http://www.governo.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos\\_Constitucionais/GC15/Ministerios/MSST/Comunicacao/Outros\\_Documentos/20040512\\_MSST\\_Doc\\_Formacao\\_Profissional.htm](http://www.governo.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos_Constitucionais/GC15/Ministerios/MSST/Comunicacao/Outros_Documentos/20040512_MSST_Doc_Formacao_Profissional.htm)

<sup>15</sup> TOMÁS, Manuel ; - *Terminologia de Formação Profissional* . Comissão Interministerial para o Emprego (CIME) / Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho; Ed. Novembro 2001; ISBN 972-8312-39-3.

<sup>16</sup> Proposta de Lei da Formação Profissional aprovada na Assembleia da República a 12 Maio 2004.



de gestão dos quadros na situação de “Reserva” e do universo dos mesmos, apoiados nas entrevistas e recolha de dados levadas a efeito na DAMP.

No segundo capítulo analisamos alguns dos contributos para o modelo a desenvolver, com ênfase para as políticas sectoriais do Emprego e Segurança Social e da Educação e Formação Profissional. Abordamos igualmente, de uma forma sucinta, os pressupostos do actual paradigma de gestão de pessoal em contexto empresarial, como suporte conceptual ao modelo a desenvolver neste estudo.

O terceiro capítulo é dedicado à apresentação descritiva de um modelo de gestão de militares na situação de “Reserva” e decorrente análise crítica, utilizando-se para tal a metodologia da análise de gestão - SWOT.

No final são apresentadas as conclusões derivadas da investigação efectuada, através de uma retrospectiva, da forma como as hipóteses foram testadas, dos resultados da investigação e da apresentação de algumas propostas e recomendações.



## I – MODELO ACTUAL DA SITUAÇÃO DE “RESERVA”

Neste capítulo propomo-nos inicialmente a apresentar uma síntese histórica da organização militar com vista a enquadrar o surgimento da situação “Reserva”, como instrumento de gestão dos QP nas FFAA. Nas secções seguintes abordamos o enquadramento legislativo e normativo desta situação e o correspondente modelo de gestão.

### I.1. Síntese evolutiva

A mais recôndita referência no tempo a instrumentos de gestão do tipo “Reserva” encontrada na bibliografia e trabalhos a que recorremos, reporta-se ao período de Filipe IV de Espanha<sup>17</sup>. Neste período a “Reforma” pressupõe a disponibilidade dos quadros<sup>18</sup> que transitassem para esta situação no desempenho de qualquer função, mesmo que tal correspondesse a um posto inferior ao que o quadro possuía no “*Exército Activo*”.

No reinado de D. João IV, é referenciada a necessidade de diferenciar a situação pela qual o militar transitava para a situação de “Reforma”. Assim, foram reguladas as situações de “*reformacoins ordenarias*” e “*reformacoins particulares*”.

A primeira situação decorria do interesse do próprio militar, pelo que nem sempre era facultada a sua transição, enquanto que a segunda decorria da idade ou da incapacidade física para servir no “*Exército Activo*”. É de relevar que em ambas as situações permanecia vitalício o vínculo do cidadão militar para com a Instituição até ao seu óbito.

No reinado de D. Pedro II, por Decreto de 10 de Janeiro de 1689, a situação desfavorável de afastamento do “*Exército Activo*” por incapacidade física foi valorizada pela implantação de medidas compensatórias como foi o abono vitalício do soldo ao militar.

Por Alvará de Lei de 18 de Dezembro de 1790 foi introduzido definitivamente o ressarcimento do soldo ao militar que transitasse para a situação de “Reforma” em função dos anos de serviço prestado no “*Exército Activo*”. O soldo por inteiro e a promoção de posto era assegurado aos oficiais que contassem entre 35 anos a 40 anos de serviço. Esta regulamentação teve como consequência a permanência dos militares no “*Exército Activo*”.

<sup>17</sup> FONTE, Moura da (2001) – Desempenho Funcional para Militares na Situação de Reserva na Efectividade de Serviço, que Permite o Complemento dos 36 Anos de Serviço. Lisboa : IAEM, 2001. Trabalho Individual de Longa Duração, Curso Superior de Comando e Direcção 2000/2001



Em 1806, por Decreto de 30 de Dezembro do mesmo ano, foram criadas e reguladas as “Companhias de Veteranos” sob comando de oficiais reformados e constituídas por efectivos de sargentos e praças na situação de “Reforma”, com a finalidade de garantir assim as capacidades militares em efectivos necessárias ao Exército e primordialmente proporcionar o cumprimento de tempo de serviço necessário (35 anos de serviço) para que os mesmos passassem a auferir o soldo por inteiro.

A Carta de Lei de 22 de Junho de 1863 veio regular a possibilidade de os oficiais transitarem para a situação de “Reforma” com 35 anos de “*bom serviço*” e 55 anos de idade.

O Decreto de Lei de 13 de Maio de 1896 implementou a transição para a situação de “Reforma” por imperativos de idade, retirando a exclusividade desta determinação à Junta Militar de Saúde, conforme regulava a Carta de Lei de 1887. Esta entidade era responsável por determinar a transição do militar para a “*reforma ordinária*” ou “*reforma extraordinária*” em conformidade com a incapacidade avaliada (incapaz para o “*Exército Activo*” ou para “todo o serviço”).

Somente em 1897, por Decreto de 16 de Dezembro, é criado o instrumento de gestão de pessoal com uma regulação próxima da actual “Reserva” – “*Quadro de Auxiliares*”. Neste quadro eram integrados os oficiais que deixavam o quadro activo por limite de idade mas possuidores de faculdades e aptidões que convinha ao Exército aproveitar como “*Auxiliar*”. Ao transitar para o “*Quadro de Auxiliares*”, onde o oficial permanecia por um período de cinco anos, era-lhe vedada a possibilidade de ascensão de posto e de regresso aos quadros activos. Após o “*terminus*” do período de permanência neste quadro transitava para a situação de “Reforma”.

Em 1901, por Decreto de 12 de Junho, foram reguladas as diferentes situações em que se podiam encontrar os oficiais, contemplando as situações de “*Actividade*” e “*Inactividade*” referente aos oficiais do “*Exército Activo*” e as situações de “*Reserva*” e “*Reforma*” relativa aos oficiais que transitavam para fora do “*Exército Activo*”, assim como as condições a verificar para que tal ocorresse.

A transição para a situação de “Reserva” passou a estar vinculada aos pressupostos de limite de idade para a prestação de serviço no “*Exército Activo*”, à promulgação de incapacidade física do oficial para a prestação do serviço no “*Exército Activo*”, à

---

<sup>18</sup> Dever de disponibilidade para o serviço, contemplado ainda hoje nas Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (art. 2º) e no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (art. 14º).



desistência de concurso ou não satisfação de provas de aptidão para promoção aos postos de major e de general e ao seu requerimento voluntário.

A permanência na situação de “Reserva” era regulada por um período de cinco anos com garantia de promoção até ao posto de capitão. Aos oficiais que para efeitos de cumprimento do tempo de serviço para a situação de “Reforma” não possuíssem a totalidade do tempo era-lhes facultada a permanência na situação de “Reserva”, desde que relevassem qualidades e aptidões físicas comprovadas.

A passagem à “Reforma” materializava-se por verificação de incapacidade para todo o serviço resultante da falta de aptidão física ou incapacidade moral.

O quadro normativo volta a ser actualizado em 1911, por Decreto de 25 de Maio, no qual os pressupostos de transição para a situação de “Reserva” sofrem ligeira alteração. Assim, mantém-se o texto regulador relativamente aos limites de idade e à incapacidade para o serviço activo, alterando-se apenas no que respeita aos restantes dois pressupostos, que determinaram a passagem à situação de “Reserva” quando verificada desistência ou não satisfação das provas de aptidão para ascensão ao posto imediato (anteriormente só era verificável para o posto de major e general) e a requerimento quando completado o tempo mínimo de 35 anos de serviço activo e 60 anos de idade (foram incrementadas restrições a este pressuposto).

A situação de “Reforma” era regulada em “Reforma Ordinária” quando a incapacidade promulgada não fosse motivada pelo serviço e em “Reforma Extraordinária” para os casos em que a incapacidade fosse relacionada com o serviço ou motivada por incapacidade profissional.

O soldo auferido pelos militares na situação de “Reserva” e “Reforma” era calculado em função dos anos de serviço prestado, o que privilegiava os militares que prestavam trinta anos de serviço. Mais tarde, em 1929 (Decreto 17:378 de 27 de Setembro) e em 1937 aquando da reestruturação levada a cabo no Exército, foram regulados novos limites de idade antecipando a transição dos militares para ambas as situações<sup>19</sup>.

A 28 de Agosto de 1975, por Portaria nº 524/75 foram reguladas novas alterações impostas pelo excesso de quadros existentes decorrente do final das campanhas militares ultramarinas levadas a cabo nas mesmas. Foi criada a situação de “Adido ao Quadro” para a qual transitavam os oficiais no activo quando atingissem determinada idade. Neste quadro o militar mantinha-se no activo incapacitado do desempenho de funções de





comando e com as suas expectativas de promoção ao posto seguinte goradas em quatro anos mais cedo do que a anterior regulamentação previa com a sua passagem à situação de “Reserva”.

Para a situação de “Reserva” transitavam os militares que desistissem ou não obtivessem aproveitamento nos cursos de promoção, os que o Conselho Superior do Exército (CSE) considerasse que não deveriam ser nomeados para o Curso de Altos Comandos<sup>20</sup> e os que fossem julgados em duas apreciações seguidas, com “*incapacidade profissional bastante*” para serem promovidos ao posto de Brigadeiro e General. Nesta situação os militares poderiam encontrar-se na “Reserva fora da efectividade de serviço” ou na “Reserva na efectividade de serviço”. Esta última englobava os militares que a requerimento do próprio solicitavam ingressar nesta situação, os que por qualificações e ou aptidões adquiridas fosse do interesse da Instituição manter ao serviço e em situações particulares como as de guerra, estados de sítio ou emergência, exercícios e manobras. Da possibilidade de transitar para esta situação estavam impedidos os militares que passavam à “Reserva” por motivos disciplinares.

A Lei nº11/89 de 1 de Junho de 1989 define as Bases Gerais da Condição Militar, onde é referenciada a situação de “Reserva”.

O Decreto-lei 34-A/90 de 21 de Dezembro de 1989 vem legislar a actualização do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), onde é confirmada a situação de “Reserva” como uma situação exclusiva da Condição Militar. Com este Decreto-lei foi abolida a situação administrativa criada anteriormente pela Portaria nº 524/75, transitando o militar do quadro permanente directamente para a “Reserva”, quando atingidos os limites de idade, os quais sofreram um incremento. Os militares que não perfizessem os 36 anos de serviço e atingissem o limite de idade era-lhes, à semelhança do que já acontecera, facultada a possibilidade de permanecer na “Reserva na efectividade de serviço” de forma a não serem prejudicados na remuneração da “Reforma”.

Esta regulamentação veio limitar a permanência dos militares na situação de “Reserva fora da efectividade de serviço” a 9 anos seguidos ou interpolados. Posteriormente este período foi reduzido para 5 anos. A idade limite para a transição à situação de “Reforma” foi alterada dos 60 para os 65 anos de idade.

---

<sup>19</sup> Apêndice B – Quadro resumo da evolução dos limites de idade imposto na transição para a situação de “Reserva” e “Reforma”.

<sup>20</sup> Actual Curso Superior de Comando e Direcção.



## I.2. Enquadramento legislativo e normativo actual<sup>21</sup>

Esta secção conduz-nos a uma análise do corpo legislativo e normativo enquadrante da situação de “Reserva” e da prestação de serviço nesta situação, alicerçado nas Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar e no Estatuto dos Militares das Forças Armadas.

### I.2.1. Condições para a transição de situação

No quadro legislativo e normativo actual o militar do QP transita para a situação de “Reserva” quando:<sup>22</sup>

- atinja o limite de idade estabelecido para o respectivo posto;
- lhe seja deferida a sua transição por requerimento endereçado ao Chefe do Estado Maior do Exército (CEME), após vinte ou mais anos de serviço;
- declare por escrito a pretensão de transitar para a situação após completar trinta e seis anos de tempo de serviço militar ou cinquenta e cinco anos de idade<sup>23</sup>;
- atinja o tempo máximo de permanência nos postos mais elevados do quadro especial a que pertença ou nos postos de oficial general<sup>24</sup>;
- seja excluído da promoção ao posto imediato por falta de mérito absoluto em dois anos consecutivos ou interpolados, ou por ser ultrapassado por um ou mais militares do mesmo posto e quadro especial na promoção por escolha<sup>25</sup>.

A transição para a situação de “Reserva” pode no entanto ser sustada<sup>26</sup> nos casos em que o quadro venha a atingir o limite de idade estabelecido para o respectivo posto ou a atingir o tempo máximo de permanência nos postos mais elevados do quadro especial a que pertença ou nos postos de oficial general. Nestas situações, o militar não transita para a situação de “Reserva” mantendo-se na situação de “Adido”<sup>27</sup> até à data da promoção ou da mudança de situação.

<sup>21</sup> Anexo A – Excertos do EMFAR.

<sup>22</sup> art. 153º do EMFAR - Condições de passagem à reserva; artº 154 do EMFAR - Limites de idade.

<sup>23</sup> Para efeito de transição para as situações de “Reserva” e “Reforma”, o tempo de serviço efectivo é aumentado da percentagem de 25% (art. 46º do EMFAR – Contagem de tempo de serviço efectivo).

<sup>24</sup> art. 155º do EMFAR - Outras condições de passagem à reserva.

<sup>25</sup> art. 186º do EMFAR - Não satisfação das condições gerais de promoção; art. 190º do EMFAR - Exclusão da promoção.

<sup>26</sup> Caso se verifique a existência de uma vacatura no posto em data anterior à passagem à “Reserva” e de cujo preenchimento possa resultar a sua promoção ao posto seguinte.

<sup>27</sup> O militar no activo pode encontrar-se, em relação ao quadro especial a que pertence, na situação de “no quadro”, “adido ao quadro” ou em “supranumerário” (art. 172º do EMFAR – Situações).



### I.2.2. Prestação de serviço

Na situação de “Reserva” o militar mantém-se disponível para o serviço<sup>28</sup> podendo desempenhar cargos ou funções inerentes ao seu posto e compatíveis com o seu estado físico e psíquico. Destes, não lhe pode, em regra, ser cometidas funções de comando e direcção, pelo que o seu desempenho é restrito a cargos e funções de índole de assessoria – “Estado-Maior” ou de “Execução”<sup>29</sup>, sendo previsto que o mesmo seja sujeito a avaliação periódica por parte dos seus comandantes, directores ou chefes<sup>30</sup>. Nesta situação, à semelhança do que foi já referenciado na resenha histórica, o militar encontrar-se-á na situação de “Reserva na efectividade de serviço”.

A prestação de serviço na situação de “Reserva” decorre:

- de decisão do CEME para o desempenho de cargos ou exercício de funções militares;
- por convocação do CEME para participação em treinos ou exercícios;
- por deferimento do CEME a requerimento do próprio<sup>31</sup>.

Para além desta situação o militar na “Reserva” pode encontrar-se na situação de “Reserva fora da efectividade de serviço” desde que não sejam verificadas nenhuma das situações anteriormente referenciadas<sup>32</sup>.

O militar na situação de “Reserva” regressa ao serviço activo se promovido por “distinção”<sup>33</sup> ou a “título excepcional”<sup>34</sup>, voltando à situação anterior, caso se mantenham as condições que determinaram a sua passagem à “Reserva”<sup>35</sup>.

### I.2.3. Contagem de tempo

Na situação de “Reserva”, o militar pode permanecer “fora da efectividade de serviço” por um período máximo de cinco anos consecutivos ou alternados, caso intercale períodos

<sup>28</sup> art. 14º das Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (Lei 11/89 de 1 de Junho de 1989).

<sup>29</sup> As funções militares classificam-se em comando, direcção ou chefia, estado-maior e execução (art. 34º do EMFAR).

<sup>30</sup> art. 202º do EMFAR - Avaliações periódicas.

<sup>31</sup> art. 156º do EMFAR - Prestação de serviço efectivo por militares na reserva.

<sup>32</sup> art. 143º do EMFAR – Reserva.

<sup>33</sup> Acesso ao posto superior independentemente da existência de vacatura, da posição do militar na escala de antiguidades e da satisfação das condições especiais de promoção. Premeia excepcionais virtudes e dotes de comando, direcção ou chefia demonstrados em campanha ou em acções que tenham contribuído para a glória da Pátria ou para o prestígio da instituição militar. Processa-se por iniciativa do CEME ou mediante proposta do chefe sob cujas ordens serve o militar a promover, carecendo sempre de parecer favorável do CSE. A promoção pode ocorrer a título póstumo.

<sup>34</sup> Acesso ao posto mediado independentemente da existência de vacatura, nos casos de qualificação do militar como deficiente das forças armadas (quando legislação especial o preveja) ou por reabilitação de carreira em consequência de procedência de recurso em processo criminal ou disciplinar. Pode ocorrer a título póstumo.

<sup>35</sup> art. 152º do EMFAR - Regresso à situação do activo.



de prestação de serviço nesta situação<sup>36</sup>. O somatório do tempo que o militar permanece na “Reserva”, quer seja ao serviço ou não, conta como serviço no activo para efeitos de cálculo da pensão de “Reforma”.

O militar que transite para a “Reserva” por ter:

- atingido o limite de idade preconizado para o posto;
- atingido o tempo máximo de permanência no posto mais elevado do quadro especial a que pertence ou nos postos de oficial general;
- sido excluído da promoção ao posto imediato por falta de mérito absoluto em dois anos consecutivos ou interpolados;
- sido ultrapassado por um ou mais militares do mesmo posto e quadro especial na promoção por escolha,

sem completar o tempo que lhe garanta a prossecução dos 36 anos de serviço militar até à transição para a situação de “Reforma”, o EMFAR regula, como medida compensatória de reposição moral, que ao militar lhe seja facultada a possibilidade de cumprir esse tempo na situação de “Reserva na efectividade de serviço”, desde que esta situação não ocorra por sua responsabilidade.<sup>37</sup>

Quando a transição do militar para a situação de “Reserva” se verificar por ter:

- atingido o tempo máximo de permanência no posto mais elevado do quadro especial a que pertence ou nos postos de oficial general;
- sido excluído da promoção ao posto imediato por falta de mérito absoluto em dois anos consecutivos ou interpolados,

a contagem do tempo de permanência na “Reserva fora da efectividade de serviço” é iniciada quando o militar atingir o limite de idade no posto correspondente.

#### I.2.4. Remuneração

A remuneração do militar na situação de “Reserva” é calculada com base no posto, escalão e tempo de serviço prestado acrescido de suplementos que a lei preveja como extensivos a esta situação.

O EMFAR regula a salvaguarda da remuneração de montante igual à do militar com o mesmo posto e escalão do serviço activo, acrescida dos suplementos que a lei preveja como extensivos a esta situação, para o militar que transite para a situação de “Reserva”

<sup>36</sup> art. 160º do EMFAR - Reforma.

<sup>37</sup> art. 121º do EMFAR - Remuneração na reserva.



por limite de idade no posto ou transite após completar 36 anos de serviço militar **ou** 55 anos de idade<sup>38</sup>.

### **I.3. Actual modelo de gestão dos militares na “Reserva”**

O carácter mutável do efectivo de militares do quadro permanente a prestar serviço na situação de “Reserva” decorre dos efectivos em quadros que anualmente obtêm as condições de transição para esta situação e aos quais o ramo procura garantir o cumprimento dos 36 anos de serviço, por aplicação do EMFAR

O modelo de gestão é no entanto estruturado para dar resposta à nomeação adequada dos quadros na situação de “Reserva” no desempenho de cargos/funções de natureza militar ou não exclusivamente militar, quer seja na estrutura orgânica do Exército e das FFAA ou fora desta, respectivamente, atendendo às necessidades das estruturas, do efectivo disponível<sup>39</sup> e dos requerentes à prestação de serviço.<sup>40</sup>

O quantitativo de militares do QP do Exército autorizados a prestar serviço no ramo, na situação de “Reserva” é fixado anualmente por portaria do Ministro da Defesa Nacional (MDN) sob proposta do Conselho de Chefes de Estado-Maior (CCEM).

Igual procedimento é tido para a promulgação dos efectivos que se destinam ao desempenho de cargos militares na estrutura orgânica das FFAA fora do ramo, enquanto que os destinados para o cumprimento de cargos fora da estrutura orgânica das FFAA são fixados em Decreto-lei, sob proposta do CCEM.<sup>41</sup>

#### **I.3.1. Modelo de gestão para cargos e funções militares no ramo**

O Exército ao nível do seu órgão de planeamento – Estado-Maior do Exército (EME), conduz o levantamento das necessidades em efectivos na situação de “Reserva” a nomear para os cargos/funções de natureza militar do ramo no ano civil imediato, atendendo aos quadros orgânicos de pessoal (QOP). Concorrentemente a este levantamento são-lhe associadas as necessidades em quadros do Exército, requisitadas ao CEME, por parte das estruturas exteriores ao ramo.

Em fase do total das necessidades levantadas é desenvolvido conjuntamente com o CmdPess uma análise do universo dos quadros permanentes que se encontram a prestar serviço na situação de “Reserva” e que reúnem os requisitos de continuidade da sua

<sup>38</sup> art. 121º do EMFAR - Remuneração na reserva.

<sup>39</sup> Militares que transitam para a “Reserva” ao abrigo da alínea a) do art. 153º e do art. 155º do EMFAR sem completar os 36 anos de serviço.

<sup>40</sup> Militares que transitam para a “Reserva” ao abrigo da alínea b) e c) do art. 153º do EMFAR.

<sup>41</sup> art. 42º do EMFAR – Efectivos.



prestação, concorrentemente com o efectivo de quadros que transitaram e/ou venham a transitar para a situação de “Reserva” no ano civil imediato. Deste universo, são prioritariamente nomeáveis os quadros que:

- por terem adquirido condições de transição para a “Reserva”, não possuam o tempo de serviço militar mínimo para efeitos de cálculo de pensão de reforma;
- os que possuam qualificações técnico-profissionais requisitáveis e tenham revelado voluntariamente disponibilidade para a prestação de serviço através de requerimento endereçado ao CEME durante o primeiro trimestre do ano civil anterior.

Decorrente deste primado de nomeação, os quadros que se encontrem na situação de “Reserva” com 60 anos de idade e 36 anos de tempo de serviço são preferencialmente excluídos<sup>42</sup>, salvo situações em que possuam qualificações ou aptidões requisitáveis.

Consolidadas as necessidades, o Gabinete do General Chefe do Estado Maior do Exército redige um ofício ao Gabinete do Chefe do Estado Maior General das Forças Armadas (Gab CEMGFA) que integra as necessidades dos diferentes ramos. Os efectivos são posteriormente fixados por portaria do Ministro da Defesa Nacional ou por decreto-lei ouvido o CCEM.

A proposta de nomeação do efectivo autorizado, por categorias, a prestar serviço na situação de “Reserva”, é conduzida pela DAMP com base nos pressupostos orientadores da “nomeação por oferecimento”<sup>43</sup>, sem prejuízo do primado enunciado anteriormente, com o intento de conciliar caso a caso, a satisfação dos requisitos e especificidades das funções/cargos a preencher com as qualificações, aptidões e perspectivas individuais dos quadros disponibilizados. Esta articulação é consequente da inexistência de um corpo normativo que regule a nomeação e colocação dos QP na situação de “Reserva”.<sup>44/45</sup> A nomeação dos efectivos propostos pela DAMP decorre de despacho do CEME.

Em consequência da periodicidade anual do ciclo de planeamento e de nomeação, os militares interessados em transitar ou permanecer ao serviço na situação de “Reserva”, devem-no requerer ao CEME durante o primeiro trimestre do ano anterior ao que diz respeito.

---

<sup>42</sup> Situação possível por não ter atingido os cinco anos consecutivos ou alternados na situação de “Reserva fora da efectividade de serviço”.

<sup>43</sup> A nomeação por oferecimento assenta em declaração do militar, na qual se oferece para exercer determinada função ou cargo. Esta modalidade de nomeação pode concretizar-se igualmente por convite aos militares que satisfaçam os requisitos técnicos e profissionais exigidos, devendo tal convite ser objecto de divulgação através das ordens de serviço (art. 137º do EMFAR)

<sup>44</sup> Exceptua-se a situação decorrente da prerrogativa do CEME referenciada em I.2.2.



### **I.3.2. Modelo de gestão para cargos e funções militares na estrutura orgânica das FFAA, fora do ramo**

As necessidades em pessoal para o desempenho de cargos/funções de natureza militar são reportadas ao ramo por requisição de quadros ao CEME. Estas necessidades são analisadas e consolidadas, atendendo às especificações dos cargos propostos e aos efectivos disponíveis para o desempenho dos mesmos, após o que são incluídas no ciclo de planeamento referenciado na sub secção anterior.

Uma vez que o ciclo de planeamento e nomeação é anual, o militar que desejar ser reconduzido no cargo/função que desempenha deve fazer menção de tal pretensão no requerimento que endereça ao CEME para continuar a prestar serviço na situação de “Reserva”. Para que esta pretensão venha a ser considerada, a entidade ou órgão no qual o militar exerce o cargo/função, tem que relevar o seu interesse na manutenção da prestação de serviço daquele.

O despacho nº 9875/97<sup>46</sup> do MDN, regula os efectivos dos diferentes ramos autorizados a prestar serviço na situação de “Reserva” fora do ramo. Atendendo a este documento o Exército está autorizado a manter no desempenho de cargos ou funções militares na estrutura orgânica das FFAA um total de 24 a 26 elementos<sup>47</sup>.

### **I.3.3. Modelo de gestão para cargos e funções fora da estrutura orgânica das FFAA**

A particularidade deste modelo reside no facto de que a entidade ou órgão interessada em requisitar efectivos do QP ao Exército fá-lo directamente ao CEME incluindo os correspondentes descritivos dos cargos/funções a ocupar. Frequentemente, estas requisições assumem um carácter nominal, limitando-se a estrutura de administração de pessoal do Exército a assessorar o CEME na redacção do despacho alicerçando-o na incompatibilidade ou inoportunidade que as nomeações terão para a estrutura orgânica do Exército. Quando a requisição assume este carácter nominal é necessário tal como na situação anteriormente analisada, que concorrentemente à requisição elaborada pela entidade ou órgão os militares em causa declarem o seu interesse em dar-lhe concurso.

---

<sup>45</sup> As normas de nomeação e colocação de militares do QP, em vigor no Exército, têm por universo os militares no “activo”.

<sup>46</sup> Anexo B – Despacho de 15 de Outubro de 1997.

<sup>47</sup> O despacho 9875/97 regula os efectivos do QP em cargos e funções na estrutura das FFAA, por ramos. Para além desta regulação o mesmo despacho define um efectivo cujo ramo das FFAA não é discriminado. O efectivo definido para o Exército é, por norma, 1/3 deste.



Quando não for verificado o carácter nominal da requisição, as propostas de nomeação são conduzidas pela DAMP e sujeitas a deferimento do CEME.

Considerando o despacho regulador dos efectivos do QP a prestar serviço na situação de “Reserva” fora da estrutura das FFAA,<sup>48</sup> o Exército está autorizado a manter nesta situação 42 a 134 quadros. Esta variância decorre dos efectivos autorizados para qualquer ramo, dos quais por norma, são atribuídos aos Exército um terço.

#### I.4. Caracterização do universo dos militares na “Reserva”

Atendendo à lista oficial de antiguidades dos QP do Exército<sup>49</sup>, este ramo possui um total de 1247<sup>50</sup> quadros (690 oficiais, 553 sargentos e 4 praças) na situação de “Reserva”. Deste efectivo, 259 quadros desempenharam em 2003 funções ou cargos na situação de “Reserva” (189 oficiais, 68 sargentos e 2 praças).

<b>TOTAL GLOBAL</b>	OFICIAIS	690	<b>1247</b>
	SARGENTOS	553	
	PRAÇAS	4	

Do efectivo autorizado a prestar serviço na situação de “Reserva”<sup>51</sup>, o Exército privilegiou a nomeação dos quadros que transitaram para a corrente situação ao abrigo do disposto na alínea a) do art. 153º, do art. 154º e do art.155º do EMFAR sem que tenham concluído os 31 anos de tempo de serviço militar.

O empenhamento dos 259 quadros autorizados a prestar serviço na situação de “Reserva”, repartiu-se pelas seguintes situações:<sup>52</sup>

- prestação de serviço no ramo: 132 quadros (101 oficiais, 29 sargentos e 2 praças);
- prestação de serviço na estrutura orgânica das FFAA, 6 quadros (5 oficiais e 1 sargento);
- prestação de serviço fora da estrutura orgânica das FFAA: 121 quadros (83 oficiais e 38 sargentos).

	<b>CATEGORIAS</b>	<b>EXER</b>	<b>FFAA</b>	<b>FORA</b>	<b>TOTAL PARCIAL</b>
<b>QP</b>	OFICIAIS	101	5	83	<b>189</b>
	SAR	29	1	38	<b>68</b>
	PRAC	2	0	0	<b>2</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>6</b>	<b>121</b>	<b>259</b>

<sup>48</sup> O despacho 9875/97 de 15 de Outubro de 1997 do MDN.

<sup>49</sup> Lista de antiguidades de 31 de Dezembro de 2003.

<sup>50</sup> Apêndice C – Tabela 1 (Efectivos e tempos de permanência na situação de “Reserva”).

<sup>51</sup> Despacho 24533 de 18 de Novembro de 2002.

<sup>52</sup> Apêndice C – Tabela 5 (Resumo global dos efectivos na situação de “Reserva na efectividade de serviço”).





Decorrente da análise dos QOP do Exército, este ramo das FFAA revela a necessidade de efectivos na situação de “Reserva” da ordem dos 174 elementos, com a seguinte repartição por categorias: 163 oficiais e 11 sargentos<sup>53</sup>. Verifica-se assim que as necessidades definidas pelos QOP não são na totalidade satisfeitas por militares na “Reserva”.

TOTAL GLOBAL	OF	RES	32	163	174
		RES/ACT	131		
	SAR	RES	7	11	
		RES/ACT	4		

Desta forma é-nos possível concluir que o Exército mantém uma orientação de emprego destes quadros em função do volume de disponibilidades demonstradas pelos seus quadros em prestarem serviço na situação de “Reserva” e da disponibilidade de funções e cargos nas unidades/estabelecimentos/órgãos (UU/EE/OO) para os quais concorrem, pelo que as situações de convocação têm lugar somente em situações singulares.

Dentro do ramo os efectivos ao serviço, distribuem-se genericamente pelos seguintes organismos: serviço histórico militar, museus militares e órgãos afins, órgãos de justiça e disciplina, órgãos de recrutamento, órgãos de administração de pessoal, órgãos de serviços técnicos da área da saúde e docência<sup>54</sup>.

Da caracterização do universo dos QP que prestam serviço na situação de “Reserva” há a relevar a disfunção identificada pelos órgãos de gestão, relativa à continuidade da prestação de serviço na situação de “Reserva” de quadros que reúnem todas as condições para a concretização de uma transição segura e estável para a situação de “Reforma”<sup>55</sup>. Esta disfunção é observável pela análise da informação reunida nas tabelas 2, 3 e 4 do Apêndice C. Destes documentos é possível verificar que dos 189 oficiais que prestaram, em 2003, serviço na situação de “Reserva”, 37 (19,57%) possuíam 60 anos ou mais de idade, 36 anos ou mais de tempo de serviço efectivo e auferiam uma remuneração mensal correspondente ao último escalão remuneratório do posto. Esta disfunção é igualmente identificável na categoria de sargentos, na qual dos 68 sargentos que prestaram serviço na situação de “Reserva”, 14 (20,58%) encontravam-se nas mesmas condições.

<sup>53</sup> Apêndice C – Tabela 6 (Necessidades de oficiais e sargentos na situação de “Reserva” com base nos QOP das UU/EE/OO do exército)

<sup>54</sup> Idem.

<sup>55</sup> Entrevista realizada ao MGEN Mário Augusto Mourato Cabrita (Abril 2004).



As motivações pessoais que sustentam estes 51 quadros a permanecerem ao serviço são várias, no entanto é à gestão de pessoal que cabe a tarefa de preparar o afastamento progressivo dos mesmos<sup>56</sup>. Para prosseguir este intento, é convicção da Chefia da Repartição de Estudos da Divisão de Pessoal do Estado-Maior do Exército (DivPess/EME)<sup>57</sup> que a atribuição de cargos e funções na estrutura das FFAA e fora desta, deveria ser regulada sem o constrangimento de lugares específicos para militares no activo e na situação de “Reserva na efectividade de serviço”. O estabelecimento de um quadro único de efectivos para o desempenho de cargos/funções fora do ramo facilitaria a rotação dos quadros entre a prestação de serviço dentro ou fora do ramo, atendendo às necessidades do ramo em criar ou não vagas de promoção e a restringir a “amarração” de quadros a cargos/funções fora do ramo que se revelem, do ponto de vista individual, vantajosos.<sup>58</sup>

Pela análise conduzida ao universo dos quadros na situação de “Reserva”, julgamos que este instrumento tem sido tendencialmente aplicado em fim de carreira. Esta conclusão decorre do facto de 69,42% do efectivo total de oficiais que se encontram nesta situação serem do posto de Coronel (COR) - 310 ou Tenente-Coronel (TCOR) - 169. Este facto reflecte-se de forma idêntica na categoria de sargentos, uma vez que o efectivo de Sargentos-Mores (SMOR) e Sargentos-Chefes (SCH) representam 54,97% do efectivo total de sargentos na situação de “Reserva”. Decorrente de alguns registos históricos expressos na tabela 7<sup>59</sup> constata-se que o efectivo que transitou para a situação de “Reserva” no período de 1999 a 2003 ao abrigo da alínea b) do artigo 153 do EMFAR<sup>60</sup>, foi de 16,8% do total do efectivo (1178).

### **I.5. Síntese conclusiva**

Decorrente da retrospectiva histórica efectuada relativa à situação de “Reserva” como instrumento de gestão de pessoal na Instituição Militar, é possível verificar que o excesso ou a exiguidade de quadros permanece ao longo do tempo como a grande variável no “tabuleiro de jogo” da administração de efectivos no Exército. Conquanto esta variável determine a aplicação de mecanismos de regularização de carreiras que beneficie ou

---

<sup>56</sup> Idem.

<sup>57</sup> Entrevista realizada ao TCOR Rocha, Chefe da Repartição de Estudos da DivPess/EME, (Setembro 2003).

<sup>58</sup> Na entrevista levada a efeito em Abril de 2003 ao MGEN Cabrita, este exprimira já a ideia de que privilegiando o emprego dos QP na situação de “Reserva na efectividade de serviço” dentro do ramo este desvio seria minimizado, em consequência do menor número de cargos/funções “apetecíveis” existentes.

<sup>59</sup> Anexo C - Tabela 7 (Situações e efectivos de transição para a situação de “Reserva” desde 1999).

<sup>60</sup> Pressupõe o cumprimento mínimo de 20 anos ou mais de TSM.



prejudique universos restritos de quadros, estes têm sido aplicados no quadro da garantia da manutenção das capacidades militares em recursos humanos e simultaneamente considerando a especificidade da condição militar dos seus quadros traduzida no conjunto de “deveres” e “direitos” referenciados nos capítulos I e II do título II do EMFAR.

Estas constantes, são possíveis de identificar no actual corpo legislativo e normativo analisado, pela aplicação de alguns mecanismos como são: o estabelecimento de tempos máximos de permanência em alguns postos da hierarquia militar; a exclusão da promoção por efeito de ultrapassagens, durante certo período, por um ou mais militares da mesma antiguidade; a possibilidade de passagem à reserva por declaração do militar após ter completado 55 anos de idade e a adopção da norma de aumento geral do tempo de serviço em 25% para efeitos de passagem à reserva ou à reforma.

O entendimento de que o militar que transita para a situação de “Reserva” é um recurso utilizável com vista a responder a quadros de contingência é explicitamente identificável pelo conjunto de obrigações que a lei faz perdurar na condição militar do quadro na situação de “Reserva” com ênfase para a sua disponibilidade para o serviço efectivo. Simultaneamente é-lhe dada a possibilidade de na situação de “Reserva” perfazer os 36 anos de TSM e de não ver coarctado o seu vínculo à instituição e aos camaradas.

Em função da caracterização do universo dos militares na situação de “Reserva” é possível verificar que o actual modelo tem sido sujeito a disfunções como são: nomeação de militares para o desempenho de cargos ou funções na estrutura orgânica das FFAA ou fora desta com 36 anos de serviço e 60 anos de idade; inexistência de descritivos das funções/cargos a desempenhar pelos militares o que dificulta a acção dos órgãos de gestão do CmdPess em avaliar a pertinência da nomeação de quadros na situação de “Reserva” para determinados cargos na estrutura das FFAA.

Para além das disfunções apresentadas, há a relevar o facto de a transição para a situação de “Reserva” se materializar, tendencialmente, em quadros na situação de fim de carreira, muito embora o EMFAR preveja a sua aplicação após o cumprimento de 20 anos de TSM.

Com vista à validação das hipóteses de investigação levantadas, salientamos:

- da investigação levada a efeito neste capítulo é possível confirmar que os quadros do Exército tendencialmente transitam para a situação de “Reserva” em fim de carreira, embora o quadro legislativo e normativo analisado preveja a possibilidade do militar transitar para a situação de “Reserva” após o cumprimento de 20 anos de TSM, usufruindo nessa situação de uma remuneração mensal correspondente ao posto,



escalão e aos anos de serviço cumpridos, acrescido de suplementos que a lei preveja como extensivos à situação. Desta forma é verificada a hipótese nº1 levantada no início do trabalho.

- no actual sistema de gestão dos militares na “Reserva” analisado, verificou-se a ausência de qualquer tipo de programa de inserção profissional em contexto civil, no apoio dos quadros que transitam para a situação de “Reserva”. A prestação de serviço militar na situação de “Reserva” permite a manutenção do quadro na vida activa em contexto militar, com constrangimentos relativos ao desempenho de algumas funções militares e da obtenção das condições de transição para a situação de “Reforma”. Por este facto considera-se relevante a importância que este instrumento tem, no âmbito do apoio social dos quadros que prematuramente se vêm confrontados com a transição para a “Reserva” sem verem cumpridos os tempos mínimos de serviço militar que garantam uma transição segura e estável para a “Reforma”. Em face do exposto, considera-se validada a hipótese nº 3 uma vez que, os possíveis programas de inserção profissional e social desenvolvidos por militares do QP que transitam para a situação de “Reserva”, se enquadram em contexto de iniciativas individuais e não de programas assistidos pelo ramo. A hipótese nº 4 é igualmente validada, sendo de relevar a importância que a situação de “Reserva” congrega para a manutenção de quadros na vida activa em contexto militar, garantindo-se-lhes a prestação dos 36 anos de TSM. Esta prestação de serviço é contudo desenvolvida num contexto de competências mais restritivas do que a dos militares na situação de activo. Esta restrição não é colmatada pela obtenção de competências técnicas de cariz não militar que permitam aos quadros desenvolver-las em contexto militar.



## II – CONTRIBUTOS PARA UM MODELO DE GESTÃO DOS MILITARES NA “RESERVA”

No presente capítulo pretende-se investigar, interpretar e analisar as orientações emanadas pelas organizações supranacionais e pelo governo português no âmbito das políticas sectoriais, que possam directa ou indirectamente reforçar o valor do instrumento de gestão em análise e maximizar o seu emprego.

### II.1. Orientações supranacionais e nacionais de Política de Emprego e Segurança Social

De acordo com as projecções demográficas do “Eurostat”<sup>61</sup> o “*rácio de dependência de idosos*”<sup>62</sup>, deverá duplicar entre 2000 e 2050, passando de 28% para 56%<sup>63</sup>, em termos comunitários. Este facto, associado à redução da população activa<sup>64</sup>, à diminuição da idade de saída do mercado de trabalho e ao aumento da esperança média de vida, constitui, no âmbito da Política de Emprego e Segurança Social o grande desafio para a sustentabilidade das finanças públicas. A mesma fonte projecta que entre 2000 e 2050, na UE, o número de pessoas em idade activa por cada pensionista transitará de 3,5 para 1,8. Esta redução que nos conduz a um desequilíbrio irremediável entre as receitas provenientes das contribuições e as despesas com as prestações, materializa uma ameaça para as contas públicas e para a sustentabilidade da acção do “*Estado providência*”. Em consequência deste quadro, a UE, criou em 1999 um grupo de trabalho sobre “*Envelhecimento*” com a finalidade de executar projecções das despesas públicas com pensões. Já em 2002, no “*Relatório Conjunto sobre Pensões Adequadas e Sustentáveis*”, este grupo projectava que nas próximas décadas as despesas com os regimes públicos de pensões, na maioria dos Estados membros da UE, sofreriam um aumento entre os 3% e os 5%.

Como factor determinante da sustentabilidade dos regimes de pensões, para além do rácio referenciado, há a identificar outro igualmente determinante – “*rácio de dependência*

<sup>61</sup> Statistical Office of the European Communities – Entidade Europeia oficial para recolha, tratamento e análise estatística de dados.

<sup>62</sup> “Rácio de dependência de idosos” traduz a relação existente entre o total de pessoas reformadas beneficiárias do regime geral de pensões e o total de pessoas activas que participam para o regime geral de pensões do Estado

<sup>63</sup> Apêndice D – Tabela 1 (Projecções dos rácios de dependência dos idosos, por estados membros, 2000-2050).

<sup>64</sup> Verificada pela inflexão da taxa de natalidade e pelas expressivas taxas de desemprego.



*económica*”<sup>65</sup>. Este dois indicadores correlacionam-se na razão de que o incremento do “*rácio da dependência demográfica*” afecta negativamente o “*rácio da dependência económica*” com efeitos sobre a população em idade activa empregada. Este esforço pode ser atenuado pela aplicação de medidas que facilitem e assegurem a “*empregabilidade*” da população em idade activa sem emprego e/ou prolonguem o período de vida activa. Neste contexto, o aumento da participação económica e do emprego passou a constituir o objectivo estratégico da política comunitária assente em duas estratégias base: a “*Estratégia Europeia para o Emprego*”<sup>66</sup> e a “*Estratégia de Coordenação Comunitária para a Adequação e Sustentabilidade das Pensões*”<sup>67</sup>.

Na “*Estratégia Europeia para o Emprego*” (EEE), foram definidos 11 objectivos comuns<sup>68</sup> como linhas orientadoras para o desenvolvimento das políticas sectoriais dos Estados-membros, dos quais salientamos os objectivos 4 e 5 - “*Aumentar os níveis de emprego*” e “*Prolongar a vida activa*”, respectivamente. No quadro comunitário o entendimento dado ao “*Aumentar os níveis de emprego*” é reflectido na implementação de medidas conducentes ao aumento das taxas de actividade e de emprego dos sectores da população em idade activa sem emprego. Neste contexto, a “*Estratégia de Laeken*” impõe o cumprimento dos objectivos da política de emprego comunitário estabelecidos pelos Conselhos Europeus de Lisboa e Estocolmo, traduzidas no cumprimento de taxa de emprego para trabalhadores mais velhos da ordem dos 50% até 2010. No âmbito do objectivo “*Prolongar a vida activa*” é entendimento da Comissão Europeia de que não será possível manter as baixas idades de reforma sem aumentar as contribuições e os impostos ou sem baixar as pensões, uma vez que o aumento da esperança de vida da população comunitária é uma realidade.

Neste quadro é identificável a implementação, por parte de alguns Estados-membros, de algumas medidas como são a eliminação dos regimes de reforma antecipada, a introdução de contribuições para as pessoas que optem pela reforma antecipada; a implementação de condições mais restritivas relativamente à elegibilidade do cidadão como inválido, com efeitos para a atribuição de pensões de invalidez e subsídios de desemprego prolongados; a recompensa pela atribuição de maiores taxas de aquisição de

---

<sup>65</sup> Traduz a relação existente entre o total de pessoas em idade activa (menos de sessenta e cinco anos de idade) sem ocupação e o total de pessoas em idade activa (menos de sessenta e cinco anos de idade) com emprego.

<sup>66</sup> Também conhecida por “Processo de Luxemburgo”.

<sup>67</sup> Estabelecida em Laeken.

<sup>68</sup> Apêndice D – Tabela 2 (Estratégia de LAEKEN - Objectivos comuns dos Estados membros).



direitos de pensão aos activos que continuem a trabalhar para além de uma determinada idade.

No quadro do lançamento da segunda fase da EEE levado a efeito no primeiro semestre de 2003, o “*envelhecimento activo*” continua a assumir destaque, como é identificável na listagem das orientações específicas para as políticas de emprego dos Estados-membros<sup>69</sup>.

No quadro das orientações difundidas pela OIT, o “*envelhecimento activo*” assume igual destaque. Em Abril de 2002, aquando da II Assembleia Mundial da Organização das Nações Unidas (ONU), sobre o “*Envelhecimento*”, foram adoptados dois documentos que reflectem os contributos da OIT nesta temática.

Um dos documentos emanados é a “*Declaração Política*”, a qual, entre outros aspectos releva a importância do “*empowerment*” dos trabalhadores mais velhos e a necessidade de criar oportunidades para que estes continuem na vida activa.

O outro documento decorrente da referida Assembleia é o “*Plano de Acção de Madrid*”, o qual apela à mudança de atitudes, políticas e práticas a todos os sectores de actividade, enfatizando os direitos das pessoas mais velhas. Neste quadro, a temática “*Pessoas mais velhas e desenvolvimento*” mereceu tratamento prioritário e foi orientado para oito temas com a finalidade de assegurar a “*integridade contínua*” e o “*empowerment*” das pessoas mais velhas. Para o desenvolvimento do presente trabalho realçamos os temas “*trabalho e mão-de-obra em envelhecimento*” e “*acesso ao conhecimento, à educação e à formação*”<sup>70</sup>.

No contexto das acções levadas a cabo pela OCDE, o “*envelhecimento activo*” tem constituído igualmente uma preocupação. Neste âmbito a OCDE considera imperioso a adopção de reformas que permitam a todos os cidadãos em idade activa incrementar a prioridade da “*aprendizagem ao longo da vida*” (ALV), desenvolver medidas efectivas de política activa de emprego que apoiem os trabalhadores mais velhos na procura de novos empregos, remover a discriminação na contratação de trabalhadores mais velhos e aumentar a informação sobre o mercado de trabalho.

Na prossecução das orientações supranacionais expostas, o governo português definiu o “*Plano Nacional de Emprego 2003-2006*”<sup>71</sup>; (PNE); no qual se preconiza um conjunto de intervenções na presunção da melhoria da qualidade e da produtividade do trabalho, com reflexos na coesão social futura. Destacam-se, entre outras, a introdução da estratégia do

<sup>69</sup> Apêndice D – Tabela 3 (Orientações específicas para as políticas de emprego dos Estados membros).

<sup>70</sup> Apêndice D – Tabela 4 (Plano internacional de acção de Madrid para o envelhecimento - 2002).

<sup>71</sup> Apêndice D – Tabela 5 (Directrizes estratégicas do Plano Nacional de Emprego 2003)



“*envelhecimento activo*” e a dinamização da estratégia para a “ALV”. Neste quadro enfatiza-se o papel da nova Lei de Bases da Educação e da nova Lei da Formação Profissional, cuja adopção, enquadrará o sistema português de “ALV” e promoverá uma maior articulação entre os sistemas de educação e de formação profissional, e o desenvolvimento do acordo sobre Política de Emprego, Mercado de Trabalho, Educação e Formação, nomeadamente nas vertentes ligadas ao acesso à formação contínua e aos desafios postos pela sociedade do conhecimento.

## **II.2. Orientações supranacionais e nacionais de Política de Ensino e Formação Profissional**

### **II.2.1 Processo de Bolonha**

O “*processo de Bolonha*” (“*Bolonha*”), decorre do propósito da construção do “*Espaço Europeu do Ensino Superior*”, coeso, competitivo e atractivo para a comunidade escolar europeia e de países terceiros, promovendo simultaneamente a “*mobilidade*” de docentes, de estudantes e a “*empregabilidade*” de diplomados.

Portugal integrou este projecto em Junho de 1999, quando subscreveu, conjuntamente com vinte e nove países europeus, a “*Declaração de Bolonha*” enunciando as seguintes linhas de acção estratégicas: adopção de um sistema de graus comparáveis e legíveis; adopção de um sistema de Ensino Superior fundamentalmente baseado em dois ciclos de formação; promoção da mobilidade; promoção da cooperação no domínio da avaliação da qualidade e promoção da dimensão europeia no Ensino Superior. Em Maio de 2001, por ocasião da Cimeira de Praga, foram incrementadas três novas linhas de acção estratégicas: promoção da “ALV”; maior envolvimento dos estudantes na gestão das instituições de Ensino Superior e promoção da “*atractibilidade*” do “*Espaço Europeu do Ensino Superior*”.

O desenvolvimento de “*Bolonha*” impôs a aplicação de um conjunto de medidas ao nível da Política do Ensino, que para efeitos de desenvolvimento do presente trabalho, relevamos:

- consolidação do “*Sistema Europeu de Transferência de Créditos*”<sup>72</sup>, (ECTS) e a concretização do sistema de reconhecimento de graus académicos com a emissão gratuita do “*Suplemento ao Diploma*”<sup>73</sup>;

---

<sup>72</sup>O ECTS (European Credit Transfer System) é um sistema em que o trabalho efectuado pelos estudantes numa dada área científica é expresso num valor numérico que tem em consideração as horas de trabalho do estudante, na globalidade das suas actividades. Este sistema é um instrumento de flexibilidade e





- adopção de uma estrutura de graus de formação baseada essencialmente em dois ciclos;
- sistema nacional de avaliação e acreditação do ensino superior;
- adopção de medidas que enriqueçam a contribuição do ensino superior na concretização da “ALV”, nomeadamente fazendo uso do ECTS e na valorização profissional.

A Lei de Bases da Educação, consagra uma opção estratégica do Governo de promover a integração coerente e progressiva do ensino e da formação profissional, convergindo numa abordagem de aprendizagem ao longo da vida,<sup>74</sup> permitindo que o perfil de competências individual seja valorizado pela componente da formação informal.

## **II.2.2 Processo de Copenhaga**

A Lei da Formação Profissional tem como objectivo a estruturação de um sistema de formação profissional que, através da responsabilidade partilhada dos múltiplos actores envolvidos (Estado, as empresas, parceiros sociais, entidades formadoras e os próprios indivíduos) contribua decisivamente para a disseminação de uma cultura de aprendizagem no sistema produtivo nacional e permitir responder adequadamente à diversidade de necessidades organizacionais e de trajectórias individuais a considerar.

O conceito de “*Educação e Formação ao Longo da Vida*”, englobando toda e qualquer actividade de educação e formação empreendida numa base contínua com o objectivo de melhorar conhecimentos, capacidades e competências. A este conceito, alia-se o conceito de reconhecimento, validação e certificação de competências adquiridas tanto em contextos formais como em contextos informais, enquanto ponto de partida para a construção de trajectórias individuais de aprendizagem e sua progressiva qualificação, respondendo à diversidade de perfis apresentada pela procura.

Percursos formativos longos são construídos a partir de trajectos mais curtos, com base em perfis modulares de formação, diversificando-se as formas de acesso a qualificações certificáveis, transparentes e transferíveis no espaço europeu.

---

mobilidade que permite a transferência transparente de créditos e a acumulação progressiva de créditos correspondentes a qualificações e níveis de formação diferenciados.

<sup>73</sup>O “Suplemento ao Diploma” é um instrumento de mobilidade, no qual é descrito a natureza e o conteúdo dos programas curriculares, o nível de qualificações e simultaneamente proporciona informações sobre o sistema do ensino superior. Foi desenvolvido com vista à promoção da transparência e do reconhecimento internacional de qualificações para fins académicos e profissionais.

<sup>74</sup> Preâmbulo da Lei de Bases da Educação.



À formação profissional, de natureza extra-escolar, cabe, em cada caso concreto e de forma continuada e permanente, proceder à qualificação, ao aperfeiçoamento, à especialização, à reconversão, à reabilitação ou à integração sócio-profissional dos que se encontram no mercado de trabalho ou que a ele pretendam aceder.

Para efeitos do presente trabalho interessa-nos relevar algumas especificidades do quadro legislativo referente à formação em Portugal<sup>75</sup>, que contempla os seguintes conceitos:

- A aquisição de competências profissionais pode ocorrer através da formação presencial ou à distância, em espaços próprios ou em contexto de trabalho, bem como no âmbito da vida profissional e pessoal, desde que submetidas a processos de reconhecimento e validação com vista à sua certificação;
- Quanto ao tempo, a formação pode decorrer em tempos de trabalho, em tempos específicos de formação ou ainda em tempos de lazer;
- A “*formação profissional inicial*” diferencia-se da “*formação profissional contínua*” pelo facto de a primeira se destinar a habilitar o formando para o exercício de uma profissão, conferindo uma qualificação profissional certificada, enquanto que a segunda promove o reforço da “*empregabilidade*” e da produtividade do formando, através da valorização e actualização profissionais e da adaptação dos trabalhadores e das empresas às mutações tecnológicas e organizacionais, inserindo-se na vida profissional da pessoa e realizando-se ao longo da mesma.

No quadro das modalidades de formação profissional relevamos a modalidade de “*reconversão profissional*”, a qual procura dotar o formando de uma qualificação diferente da possuída e das competências profissionais e relacionais necessárias ao exercício de uma nova actividade profissional. Nesta modalidade, o “*perfil de formação*” é estruturado tendo em consideração o perfil de competências creditado pelo formando, decorrente do seu trajecto de formação formal e/ou informal, e o “*referencial de competências*” necessário para exercer a nova actividade profissional. Este modelo integrador possibilita a redução de tempos de formação necessários para a condução da “*reconversão profissional*”.

<sup>75</sup> Proposta de Lei da Formação Profissional de 12 Maio 2004.

([http://www.governo.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos\\_Constitucionais/GC15/Ministerios/MSST/Comunicacao/Outros\\_Documentos/20040512\\_MSST\\_Doc\\_Formacao\\_Profissional.htm](http://www.governo.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos_Constitucionais/GC15/Ministerios/MSST/Comunicacao/Outros_Documentos/20040512_MSST_Doc_Formacao_Profissional.htm))



### **II.3. Paradigma de Gestão de Pessoal em meio empresarial**

A inconstância do mercado global impôs um novo modelo conceptual de sucesso empresarial<sup>76</sup>. Hoje a empresa de sucesso é aquela que consegue implementar de forma imediata e eficiente uma resposta às alterações impostas pelo meio empresarial global sem que esta venha a impelir a empresa ao fracasso no médio e longo prazo. Desta forma à flexibilidade externa da empresa é fundamental associar: a flexibilidade interna organizacional, alicerçada na transferência do poder de decisão para a base da estrutura organizacional (eliminação de patamares de decisão) e a mobilidade dos seus Recursos Humanos traduzida na capacidade de adaptação a novos contextos de trabalho, a novas responsabilidades, a novas funções<sup>77</sup>.

As empresas passaram a incluir nos seus objectivos de negócio a satisfação de dois tipos de clientes. O cliente externo, para o qual a empresa procura constantemente compreender e antecipar as necessidades, proporcionando atempadamente produtos e/ou serviços com qualidade e a custos competitivos e o cliente interno, constituído pelo universo dos seus empregados (colaboradores), definindo-lhes percursos com funções atractivas e de potencial desenvolvimento orientados por objectivos individuais, de grupo e de negócio, com autonomia de decisão e alicerçado num sistema de reconhecimento e de recompensas.

Consequentemente as relações de trabalho a promover entre a entidade empregadora e o empregado passaram a ser diferentes. O empregador proporciona ao empregado uma remuneração correspondente ao valor das competências que possui e que são fundamentais para a empresa assim como a sua actualização profissional enquanto durar a relação laboral. Por seu lado, enquanto perdurar a ligação laboral, o empregador espera do empregado um valor acrescentado do seu trabalho e a manutenção dos compromissos com a empresa, com os valores e com os objectivos de negócio. Este contexto assenta no primado da formação contínua de responsabilidade individual uma vez que as empresas contratarão aqueles que, tanto do ponto de vista técnico quer comportamental, melhor se enquadrem no projecto de negócio. Para além desta, a formação inicial é igualmente encarada como uma responsabilidade individual numa óptica de reestruturação da carreira, atendendo a um referencial de competências desejado. Este contexto, exigirá que cada profissional olhe o mundo do trabalho como um mercado, compreenda as oportunidades de mercado, defina e aperfeiçoe o produto ou serviço que tem para “vender” e que faça a

---

<sup>76</sup> Apêndice D – Tabela 6 (Etapas do desenvolvimento organizacional no sec. XX).



gestão da sua carreira profissional alicerçado no primado da micro-empresa – “Você & Co”,<sup>78</sup>.

As pessoas, nesta nova concepção de gestão deixam de ser simples recursos humanos da organização para serem abordadas como elementos dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas aspirações e percepções singulares. São elevadas a novos parceiros da organização que tomam decisões a respeito das suas actividades, cumprem metas e alcançam resultados anteriormente negociados.

#### II.4. Síntese conclusiva

Como identificámos anteriormente, as orientações supranacionais relativas às Políticas de Emprego e Segurança Social relevam a importância do “*envelhecimento activo*” recomendando, aos Estados-membros, a aplicação de medidas que nos parecem relevantes para o desenvolvimento do presente trabalho e que salientamos: o incremento da informação sobre o mercado de trabalho com vista a sustentar bons níveis de “*empregabilidade*” durante vidas profissionais longas; o fomento da “ALV”; e a implementação de medidas que apoiem os trabalhadores mais velhos na procura de novos empregos;

É nosso entendimento que a aplicação das medidas de incentivo para a manutenção dos cidadãos na vida activa ou de restrição à transição para a situação de reforma, estendem subsequentemente no tempo, as oportunidades para iniciar e/ou concluir formações em novas áreas de actividade, afastando a ideia do “...já é tarde...”.

A concretizarem-se as projecções relevadas anteriormente no que concerne à “dependência de idosos”, à “dependência económica” e à evolução da despesa pública com a atribuição das pensões de reforma, os Estados vêm-se na contingência de impor aos cidadãos participação na vida activa até mais tarde, como único garante de uma reforma segura e condigna.

No âmbito da educação e da formação, parece-nos particularmente relevante, a interacção revelada entre as linhas estratégicas definidas na Lei de Bases da Educação e na Lei da Formação Profissional privilegiando os princípios da “empregabilidade”, da “mobilidade do emprego” e da valorização da “ALV”. Esta interacção é assegurada pela implementação de um sistema de flexibilização das carreiras profissionais alicerçada num sistema de perfis de competências reconhecível e creditado para o mercado de trabalho

<sup>77</sup> Adaptado da obra “Humanator”; Colecção Gestão e Inovação, Dom Quixote; 5ª Edição; 2003; pág 46.

<sup>78</sup> Idem (pág 116).



nacional e europeu que valoriza, “*de per si*”, a formação formal e a informal, a formação inicial e a contínua.

Resultante da implementação e operacionalização destas políticas, o cidadão vê assim reduzido, em tempo, os ciclos de formação formal (decorrente da valorização da “ALV”) e incrementado o mercado de trabalho ao espaço europeu (decorrente do reconhecimento normalizado do perfil de competências).

Hoje em dia, a Gestão de Recursos Humanos revela-nos uma evolução dos conceitos de administração, custos, formação e negociação colectiva no sentido de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho de equipa.<sup>79</sup> Neste contexto de transformação há que relevar as alterações dos conceitos de gestão dos recursos humanos e das relações de trabalho entre a entidade empregadora e o empregado, ocupando este, lugar de destaque no desenvolvimento estratégico do negócio.

*“Cada vez mais o novo paradigma, sobretudo para os quadros, passou a ser continuarei a trabalhar aqui, enquanto tiver trabalho estimulante, oportunidades de desenvolvimento pessoal e uma trajectória de carreira que corresponda às minhas aspirações, ou seja, enquanto houver convergência de interesses e timings entre o trabalhador e a Empresa. Se essas condições não se verificarem, ou não acontecerem no prazo que o colaborador acha razoável, prossegue a carreira noutra organização”<sup>80</sup>*

<sup>79</sup> CAETANO, António ; VALA, Jorge, org. (2002) – Gestão de Recursos Humanos : Contextos, processos e técnicas. 2.ª ed. Lisboa : RH, 2002. 463 p. ISBN 972-96897-8-4.; pág 11.

<sup>80</sup> CAMARA, Pedro ; GUERRA, Paulo ; RODRIGUES, Joaquim (2003) – Humanator : Recursos humanos e sucesso empresarial. 5.ª ed. Lisboa : Dom Quixote, 2003. 585 p. ISBN 972-20-2023-4 Pág 35.



### **III – MODELO DE GESTÃO DOS QP NA SITUAÇÃO “RESERVA”**

Neste capítulo propomo-nos a construir um modelo de gestão dos militares na “Reserva” na salvaguarda do capital humano da organização.

#### **III.1. Metodologia**

Para o desenvolvimento da investigação procedemos à recolha de dados estatísticos junto dos órgãos de administração de pessoal do Exército, à aplicação de um questionário<sup>81</sup> e à condução de entrevistas. Alicerçados no produto decorrente do trabalho de recolha, procurámos com a aplicação do método indutivo, verificar e validar as hipóteses orientadoras do presente estudo.

#### **III.2. Definição e descrição das sub amostras**

Tendo por intento a verificação e validação das hipóteses enunciadas no início do trabalho, procurámos definir uma amostra<sup>82</sup> do universo considerado no estudo (oficiais e sargentos do QP).

Desta forma, consideramos 4 populações distintas a partir das quais foram definidas as seguintes sub amostras:

- sub amostra A: oficiais na frequência do Curso de Promoção a Oficial Superior das Armas e Serviços (CPOS A/S),
- sub amostra “B”: oficiais na frequência do Curso de Estado-Maior (CEM);
- sub amostra “C”: oficiais e sargentos do QP do Exército;
- sub amostra “D”: oficiais gerais directa ou indirectamente envolvidos no processo de gestão dos efectivos do Exército.

##### **III.2.1. Sub amostra “A”**

A presente sub amostra é constituída por 49 oficiais aleatoriamente inquiridos de entre 89 capitães que constituem o núcleo de formandos do CPOS A/S 2004-2005. Esta sub amostra, do tipo “não probabilista ou dirigida tipificada”<sup>83</sup>, apresenta-se-nos como relevante para o desenvolvimento do presente estudo, uma vez que nos auxilia na avaliação

---

<sup>81</sup> Apêndice F – Questionário.

<sup>82</sup> Parte, convenientemente seleccionada, do universo (população) a estudar (LEANDRO. - Metodologia da Investigação Científica. – 12 de Setembro de 2003).

<sup>83</sup> Amostras seleccionadas de acordo com um ou mais critérios julgados importantes pelo investigador. Não garante que todos os elementos da população tenham a mesma probabilidade de serem representados (LEANDRO. - Metodologia da Investigação Científica. – 12 de Setembro de 2003).



dos estigmas existentes em quadros com 15 anos de TSE<sup>84</sup> e 18.75 anos de TSM, relativamente à transição para a situação de “Reserva” após 20 anos de TSM.

Esta sub amostra representa 55% do efectivo do curso, que no período intercalar escolar, respondeu ao questionário desenvolvido com a finalidade de validar as hipóteses orientadoras do estudo.

### **III.2.2. Sub amostra “B”**

A presente sub amostra é constituída por 22 oficiais aleatoriamente inquiridos de entre 42 MAJ que constituem o núcleo de formandos do CEM 2003-2005 e do CEM 2004-2005. Esta sub amostra, do tipo “não probabilista ou dirigida tipificada”, apresenta-se-nos como relevante para o desenvolvimento do presente estudo, uma vez que nos auxilia na avaliação dos estigmas existentes em quadros com 19 anos de TSE e 23.75 anos de TSM, relativamente à transição para a situação de “Reserva” após 20 anos de TSM. É de relevar que esta sub amostra integra quadros na frequência de um curso avançado de formação militar, admitindo-se por este motivo, que as motivações institucionais dos elementos que a integram, tenham maior peso comparativamente com os da sub amostra A.

Esta sub amostra representa assim 52,38% do efectivo dos curso que no período intercalar escolar respondeu ao questionário desenvolvido com a finalidade de validar as hipóteses enumeradas como orientadoras do estudo.

### **III.2.3. Sub amostra “C”**

A presente sub amostra integra 169 oficiais e sargentos do QP, aleatoriamente inquiridos de entre o universo de 8295 QP (2235 oficiais e 4055 sargentos). Pela sua pouca expressividade, será tratada como amostra “não probabilística ou dirigida tipificada” e inclui as sub amostras “A” e “B”.

Esta sub amostra, apresenta-se-nos como relevante para o desenvolvimento do presente estudo, uma vez que nos auxilia a avaliar os estigmas existentes em quadros com mais de 15 anos de TSE e que integram o sistema territorial e operacional do Exército Português, relativamente à transição para a situação de “Reserva” após 20 anos de TSM.

Esta sub amostra representa 2,03% do efectivo total dos QP do Exército.

---

<sup>84</sup> TSE (Tempo de serviço efectivo): o tempo de serviço prestado nas FFAA ou em funções militares fora do seu âmbito, bem como noutras situações expressamente previstas no EMFAR



#### **III.2.4. Sub amostra “D”**

A presente sub amostra é constituída por oficiais que estão/estiveram envolvidos no processo de gestão de quadros no Exército e que se disponibilizaram a ser entrevistados.

As entrevistas conduzidas aos MGEN Moura da Fonte<sup>85</sup> (Fevereiro 2004), MGEN Cabrita<sup>86</sup> (Abril 2004), MGEN Nogueira<sup>87</sup> (Julho 2004), foram na sua generalidade centradas e abertas, com o objectivo de determinar as suas percepções, como oficiais gerais, relativamente ao tema do presente trabalho e os constrangimentos da ambiência de gestão destes quadros.

As entrevistas, do tipo centradas e fechadas, foram conduzidas ao MAJ SGE Dias<sup>88</sup> (Fevereiro 2004 / Maio 2004 / Setembro 2004) foram do tipo centrada e fechada com o objectivo de validar as hipóteses orientadoras do trabalho.

#### **III.3. Instrumentação e colecta de dados**

Os dados para o desenvolvimento do trabalho foram agregados em consequência das necessidades de informação sentidas após a condução das leituras exploratórias e das entrevistas.

A elaboração do inquérito por questionário surgiu da necessidade de analisar as percepções intrínsecas relativas à transição para a “Reserva” e da prestação de serviço nesta situação, assim como, para a avaliação e interpretação dos constrangimentos individuais da operacionalização deste instrumento ao longo da carreira.

O questionário é estruturado em duas partes. A primeira parte agrega um conjunto de questões abertas e fechadas, com finalidade proceder à caracterização social, militar e de formação do universo questionado e segunda, é alicerçada num conjunto de afirmações em resposta à questão/problema – “Porque é que após 20 anos de serviço, os militares do QP não optam por transitar para a situação de reserva, explorando oportunidades no mercado de trabalho e/ou empresarial?”. Cada resposta à pergunta do questionário é classificada numa escala tipo “Likert”, na qual 1 significa “nada importante” (NI), 2 significa “pouco

---

<sup>85</sup> À data Sub Chefe do EME. Na frequência do CSCD 2000/2001 elaborou um trabalho individual de longa duração sobre a temática do “Desempenho funcional para militares na situação de reserva na efectividade de serviço, que permite o complemento dos 36 anos de serviço”.

<sup>86</sup> À data desempenhava as funções de Inspector-Geral da GNR. Desempenhou as funções de Chefe da RPMP/DAMP. Na frequência do CSCD 2001/02 elaborou um trabalho individual de longa duração sobre a temática do “A carreira de oficial do Exército do quadro permanente. Subsídios para um modelo renovado”.

<sup>87</sup> À data desempenhava a função de director da DAMP/CMDPESS do Exército.

<sup>88</sup> Às datas, desempenhava as funções de Chefe da Secção de Reserva da RPMP/DAMP.





importante” (PI), 3 significa “importante” (I), 4 “muito importante” (MI) e 5 “totalmente importante” (TI).

No período de 13 de Setembro a 28 de Setembro, foram aplicados 168 questionários com o apoio dos Comandos e Chefias das(os) seguintes UU/EE/OO: Regimento de Infantaria nº 15, Comando de Tropas Aerotransportadas – Unidade Administrativa, Escola Prática de Engenharia, Escola Prática de Serviço Material, Escola de Tropas Aerotransportadas, 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado, Grupo de Aviação Ligeira do Exército e da Sucursal da Manutenção Militar do Entroncamento. A aplicação dos questionários foi igualmente estendida aos oficiais que à data, frequentavam os CEM 2003-2005 e 2004-2006 e o CPOS A/S 2004-2005, no IAEM.

### III.4. Dados estatísticos de interesse

Da análise das listas de antiguidade dos QP do Exército constata-se que o universo dos oficiais no activo, atingiram os 20 anos de TSM em:

#### OFICIAIS COM GRAU DE LICENCIATURA EM CIÊNCIAS MILITARES<sup>89</sup>

INTERVALO	POSTO ACTUAL	TSE (Med)	TSM (Med)	IDADE (Med)/(Interv)	POSTO
MÁXIMO	MAJ MAT	17,91	<b>22,38</b>	<b>(38,3) / (35/42)</b>	MAJ
MÍNIMO	COR CAV	14,99	<b>18,73</b>	<b>(34,8) / (31/40)</b>	MAJ

#### OFICIAIS ADMITIDOS POR CONCURSO COM GRAU DE LICENCIATURA<sup>90</sup>

INTERVALO	POSTO ACTUAL	TSE (Med)	TSM (Med)	IDADE (Med)/(Interv)	POSTO
MÁXIMO	COR MED	16,28	<b>20,35</b>	<b>(43,7) / (38/47)</b>	TCOR
MÍNIMO	COR FARM	14,25	<b>17,82</b>	<b>(38,5) / (35/41)</b>	TCOR

#### OFICIAIS COM GRAU DE BACHARELATO OU EQUIVALENTE<sup>91</sup>

INTERVALO	POSTO ACTUAL	TSE (Med)	TSM (Med)	IDADE (Méd)/(Interv)	POSTO
MÁXIMO	TCOR TM TEC MAN	17,66	<b>22,07</b>	<b>(37,8) / (36/43)</b>	CAP
MÍNIMO	TCOR QTS	9,00	<b>11,25</b>	<b>(31,5) / (30/34)</b>	CAP

Pela análise levada a efeito poderá concluir-se que os militares que se encontram no activo nos postos de MAJ, TCOR e COR atingiram os 20 anos de TSM num intervalo estrechado dos:

<sup>89</sup> Apêndice E – Tabela 2 (Tempos de promoção e permanência nos postos de oficiais com grau de licenciatura).

<sup>90</sup> Apêndice E – Tabela 2 (Tempos de promoção e permanência nos postos de oficiais com grau de licenciatura).

<sup>91</sup> Apêndice E – Tabela 3 (Tempos de promoção e permanência nos postos de oficiais com grau de bacharelato ou equivalente).



- 33 anos aos 42 anos de idade, para o caso dos licenciados em ciências militares;
- 38 anos aos 47 anos de idade, para o caso dos oficiais admitidos por concurso com grau de licenciatura ou equivalente;
- 34 anos aos 41 anos de idade, para o caso dos oficiais com o grau de bacharelato ou equivalente.

### **III.5. Apresentação e interpretação de resultados**

Para efeitos de interpretação dos registos obtidos pela aplicação do questionário, considera-se “factor decisivo” à pergunta problema o factor que revele um somatório de registos “MI” e “TI” superiores ou iguais a 50% do universo inquirido e de “factor importante” quando o somatório de registos “I”, “MI” e “TI” corresponda a 50% ou mais do universo.

#### **III.5.1. Sub amostra “A”**

Esta sub amostra caracteriza-se pela reduzida percentagem de inquiridos com participação em programas de formação complementar. Somente 20,4% (10 quadros) dos inquiridos declararam possuir este tipo de formação.

Face aos registos obtidos relativos à hipótese “A” da questão do questionário aplicado, considera-se que a convicção individual da concretização de uma carreira profissional das armas é um factor importante mas não decisivo no processo de decisão na transição para a “Reserva” após 20 anos de TSM, uma vez que 84% dos inquiridos a consideraram de “I”, “MI”, e “TI”.

Os registos obtidos relativos à hipótese “O” leva-nos a admitir que a implementação de medidas de apoio social/económico no apoio aos quadros que transitam para a situação de “Reserva” é tido como factor importante mas não decisivo, uma vez que 65% dos inquiridos consideraram este factor de “I”, “MI”, e “TI”.

Quanto à implementação e condução de programas de reconversão e inserção profissional no apoio aos quadros que transitam para a “Reserva”, 73% dos inquiridos consideram igualmente este factor como importante. Salientamos contudo a maior aceitabilidade para estes últimos programas em detrimento dos da hipótese “O”.



### **III.5.2. Sub amostra “B”**

Da caracterização desta sub amostra e da análise efectuada ao conjunto de respostas “A”, “O”, “P”<sup>92</sup>, relevamos que 59,1% dos inquiridos possuem uma formação complementar à qual 50% dos mesmos dedicaram diariamente mais de 3 horas de estudo.

Dos 22 inquiridos, 91% consideram a convicção numa carreira regular como factor importante para a decisão da passagem à situação de “Reserva”. Este facto não nos parece descaracterizador desta sub amostra, uma vez que agrega um conjunto de quadros que pelo seu desenho de carreira profissional, melhor se enquadra no perfil de quadro “institucional” – quadro que se revê nas opções estratégicas da organização. Não obstante este facto, esta sub amostra enfatiza concorrentemente, a importância da implementação de programas financeiros e sociais ou de programas de reconversão e inserção profissional, para a operacionalização do instrumento de gestão “Reserva” após os 20 anos de TSM. 55% e 64% dos inquiridos classificaram “O” e “P” respectivamente, como factores determinantes para a decisão.

### **III.5.3. Sub amostra “C”**

Da análise e interpretação dos dados obtidos pela aplicação do questionário, julgamos ser de salientar a pouca expressão de quadros com formação civil complementar (apenas 27,8%) o que poderá ser justificável pela provável deslocalização de centros de formação e de ensino ou pelo empenhamento exigido aos quadros que prestam serviço na estrutura territorial e operacional do Exército.

A tendência revelada nas sub amostras “A” e “B” relativamente à importância dos programas financeiros e sociais e dos programas de reconversão e inserção profissional é verificada igualmente nesta sub amostra sendo os segundos programas aqueles que os quadros consideram de maior peso relativo, com vista à operacionalização do instrumento de “Reserva” a partir dos 20 anos de TSM.

### **III.5.4. Sub amostra “D”**

Desta sub amostra consideramos ser de enfatizar a noção intrínseca de todos os entrevistados para a importância que este instrumento de gestão tem para os QP, como meio para a concretização dos 36 anos de TSM, e para a organização, como instrumento de regulação de carreiras.

---

<sup>92</sup> Apêndice G – Tabela 3 e tabela 4.



Decorrente das entrevistas é de realçar a disfunção anteriormente referenciada neste trabalho relativamente à permanência de prestação de serviço na situação de “Reserva” de quadros com todas as condições que garantam aos mesmos a transição para a situação de “Reforma” de forma segura e estável.

Das entrevistas conduzidas foi cimentada a noção de que a transição para a situação de “Reserva” se concretiza tendencialmente em situações de fim de carreira.

É convicção dos entrevistados que o conjunto de competências adquiridas pelos QP até à transição para a situação de “Reserva” não se esgotam nesse momento pelo que estes se poderão constituir uma mais valia para a organização e/ou sociedade face ao conjunto capacidades distintivas que possui.

### **III.6. Um (novo) modelo de gestão dos QP na situação de “Reserva”**

#### **III.6.1. Requisitos do (novo) modelo**

Para a elaboração do modelo foram levantados os seguintes requisitos tendo por finalidade eliminar constrangimentos iniciais à sua operacionalização:

- Confinar-se ao legislado pela actual Lei Orgânica do Exército;
- Confinar-se ao legislado pelo actual EMFAR;
- Ser implementado sem incremento de custos da rubrica de pessoal do orçamento anual do Exército;
- Ser sustentável no tempo, de forma a promover uma constante regulação das carreiras face a períodos de maior ou menor constrangimento de efectivos do QP;
- Ser oportuno e credível para o quadro do Exército que, por iniciativa própria ou por condicionamentos da carreira profissional, a ele recorre;

#### **III.6.2. Descrição de um (novo) modelo**

##### **III.6.2.1. Introdução**

Tendo em consideração os subsídios relevados no capítulo anterior, parece-nos ser de enfatizar o valor da situação de “Reserva” na concretização das políticas sectoriais do trabalho e segurança social e da educação no universo específico das FFAA<sup>93</sup>.

A prestação de serviço na situação de “Reserva” parece-nos reunir as características de um instrumento operativo para promover a continuidade dos quadros na vida activa e assim adiar o abandono dos mesmos da actividade produtiva. Parece-nos, que ao



materializar-se a imposição da aplicação das linhas estratégicas definidas pelo PNE, os efectivos autorizados a prestar serviço na situação de reserva tendencialmente poderão vir a ser incrementados reduzindo o número de efectivos que transitem para a situação de reforma por atingirem o limite dos cinco anos fora da efectividade de serviço.

Atendendo à síntese conclusiva do primeiro capítulo no que concerne à caracterização do universo dos efectivos na situação de “Reserva”, é de relevar o número de efectivos que ocupam/exercem cargos/funções na efectividade de serviço reunindo todas as condições de transição para a situação de “Reforma”. É nosso entendimento que este quadro poderia ser evitado se, atempadamente, o militar participasse num programa de reconversão e inserção profissional assistido, permitindo-lhe permanecer na vida activa como é seu intento e promover, simultaneamente, uma gestão mais uniforme em tempos de prestação de serviço dos QP na situação de “Reserva”.

Da secção – III.4. Determinação da linha dos 20 anos de TSM, é possível concluir que, o universo dos oficiais do QP na situação de activo atinge os 20 anos de TSM entre os 33 e os 47 anos de idade dependendo da sua formação base de admissão ao quadro. Julgamos que os militares que se enquadram neste intervalo etário reúnem ainda condições de prosseguir programas de formação adequados às necessidades técnicas do ramo e/ou às características vocacionais dos próprios.

### **III.6.2.2 Um (novo) modelo<sup>94</sup>**

O modelo em consideração assenta no pressuposto do cumprimento de 20 anos de TSM<sup>95</sup>. Após este período o militar requer ao CEME a transição para a situação de “Reserva” e a integração num dos programas de reconversão e inserção profissional assistido (programa tipo A ou programa tipo B). Esta decisão é tomada individualmente, em consequência de motivações pessoais ou por sugestão da Comissão de Gestão de Carreiras (CGC). Caso seja deferido, o quadro transita para a “Reserva na efectividade de serviço” e integra o programa escolhido (atendendo à sua área vocacional) ou indicado pela CGC (atendendo às necessidades do Exército em quadros com competências técnicas específicas de cariz não militar), por um período máximo de 4 anos.

<sup>93</sup> Apêndice E – Quadro 1 (Contributos para o modelo de gestão dos militares na situação de “Reserva”).

<sup>94</sup> Apêndice E – Quadro 4 (Quadro de decisão do modelo de “Reserva”).

<sup>95</sup> art. 153º do EMFAR - Condições de passagem à reserva;



O programa “tipo A” diferencia-se do programa “tipo B” pela existência de um vínculo de prestação de serviço na situação de “Reserva” estendido no tempo<sup>96</sup>. No programa “tipo B” o tempo de prestação de serviço na situação de “Reserva” é restringido ao período de consecução do programa de reconversão e inserção profissional.

Ambos os programas contemplam as seguintes fases:

- reconhecimento e creditação do perfil de competências do militar, decorrentes dos períodos de formação formal e da experiência profissional (competências informais);
- elaboração do perfil de formação ajustado ao perfil de competências desejado e desenvolvimento do correspondente programa de formação de nível quatro<sup>97</sup> ou cinco<sup>98</sup>;
- apoio à iniciativa individual numa área de actividade económica e integração no mercado de trabalho civil (programa “tipo B”) ou continuidade da prestação de serviço militar na situação de “Reserva na efectividade de serviço” (programa “tipo A”). A prestação deste serviço é consumada por períodos regulares de um ano, em áreas técnicas para a qual o militar detém o adequado perfil de competências, possibilitando uma carreira funcional/transversal, com complementos de remuneração do posto em função do cargo que é exercido.

O presente modelo assegura ao militar que transita para a situação de “Reserva”:

- o cumprimento mínimo de 30 anos de TSM para os programas “tipo A”, distribuídos no tempo por 20 anos de serviço no activo, um mínimo de 5 anos na situação de “Reserva na efectividade de serviço”<sup>99</sup> e 5 anos na “Reserva fora da efectividade de serviço”.
- o cumprimento máximo de 29 anos de TSM para os programas tipo B, distribuídos por 20 anos de serviço no activo, 4 anos na situação de “Reserva na efectividade de

<sup>96</sup> A extensão da prestação de serviço é determinada pelas necessidades que a instituição apresenta face ao perfil de competências adquirido pelo militar com a consecução do programa de reconversão profissional.

<sup>97</sup> Formação de nível 4: formação técnica de alto nível adquirida no âmbito de instituições escolares, ou fora dele. A qualificação resultante desta formação inclui conhecimentos e capacidades que pertencem ao nível superior. Não exige em geral, o domínio dos fundamentos científicos das diferentes áreas em causa. Estas capacidades e conhecimentos permitem assumir, de forma geralmente autónoma ou de forma independente responsabilidades de concepção e/ou de direcção e/ou de gestão. A formação de acesso a este nível é formação secundária (geral ou profissional) e formação técnica pós-secundária.

<sup>98</sup> Formação de nível 5: formação que normalmente conduz à autonomia do exercício da actividade profissional (assalariada ou independente) que implique o domínio dos fundamentos científicos da profissão. Formação de acesso é a formação secundária (geral ou profissional) e formação superior completa.

<sup>99</sup> Contempla quatro anos para a prossecução do programa de reconversão e inserção profissional mais um ano (no mínimo) no desempenho de uma função/cargo técnico. A continuidade da prestação de serviço na



serviço” (período de consecução do plano de reconversão e inserção profissional) e 5 anos na situação de “Reserva fora da efectividade de serviço”;

- a promoção ao posto imediato 8 anos após a data de transição para a “Reserva”.

À estrutura do Exército e das FFAA o modelo garante:

- um mecanismo flexível e permanente de gestão de pessoal assegurando o regular desenvolvimento da carreira militar dos seus quadros no activo, em função dos quantitativos disponíveis e das necessidades existentes na estrutura orgânica do Exército;
- o retorno de quadros qualificados em áreas técnicas (*Direito, Gestão de Recursos Humanos, Engenharia Geográfica, Engenharia Informática, Finanças, História, Motricidade Humana, Organização e Gestão de Empresas, Psicologia e Sociologia, Técnicas de Informação e Comunicação*) para as quais o Exército recorre ao conhecimento empírico dos seus quadros sem que estes reúnam o perfil de competências reconhecível (salvo as excepções das formações adquiridas em contexto profissional nas áreas de Engenharia Informática, Psicologia e Sociologia, Engenharia Geográfica) e/ou à contratação de civis que revelam uma reduzida ou inexistente cultura organizacional;
- a disponibilidade total do militar durante os primeiros 20 anos de TSM, para o desempenho de funções militares e de formação militar em exclusividade;
- a prossecução das orientações retratadas, no que concerne à promoção do envelhecimento activo seguro e integrado.

### **III.6.3 Operacionalização do modelo**

A operacionalização do modelo assenta numa estrutura triangular de entidades que corroboram para a eficiência do mesmo centrado no quadro do Exército que concorre ao programa de reconversão e inserção profissional. Nos vértices materializam-se respectivamente, o EME, o CmdPess Exército e o CmdInstr Exército, que “*de per si*” constituem entidades responsáveis pelas diferentes fases do processo sob direcção geral do General Ajudante Geral do Exército.

Para além da CGC que levantámos como pressuposto para o presente estudo, enfatizamos a importância de duas outras entidades:

---

situação de “Reserva na efectividade de serviço” para a função/cargo técnico depende das necessidades do Exército.



- Comissão de Inserção Profissional (CIP) integrada na estrutura orgânica do CmdPess do Exército com a missão de compilar e actualizar toda a informação relativa à procura e oferta de actividades profissionais e de mecanismos de apoio inicial à actividade comercial. A sua actividade é operacionalizada através de protocolos com os centros de emprego nacionais, com as indústrias de defesa, com a iniciativa privada e centros de formalidades de empresas.
- Comissão de Reconversão Profissional (CRP) integrada na estrutura orgânica do CmdInstr Exército. Esta entidade tem, no quadro do desenvolvimento do programa de reconversão e inserção profissional, responsabilidade de operacionalizar mecanismos que facultem o reconhecimento e creditação das competências adquiridas pelos QP em contexto de formação formal e informal integrado no processo de “ALV”, a definição de perfis de formação, de programas de formação e creditação final das competências adquiridas na conclusão do programa de reconversão profissional.

### III.6.3 Análise do modelo

Com recurso à metodologia de análise SWOT<sup>100</sup>, alicerçamos a análise do modelo apresentado no seguinte quadro síntese:

		Um (novo) MODELO de “RESERVA”
AMBIENTE INTERNO	STRONGNESS	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mecanismo permanente e flexível de gestão adaptável às mutações em efectivos do QP.</li><li>▪ Disponibilidade total por parte dos QP para o desempenho de funções militares e de formação militar até o cumprimento dos 20 anos de TSM.</li><li>▪ Fonte de recrutamento interno de quadros para o desempenho de funções e/ou cargos de assessoria técnica em detrimento de técnicos avançados com conseqüente fortalecimento da cultura organizacional.</li><li>▪ Minimização das incompatibilidades funcionais de cargos a desempenhar por oficiais na situação de “Reserva”.</li><li>▪ Desenvolvimento do capital humano da organização.</li><li>▪ Retorno de capital humano qualificado para a actividade económica nacional.</li><li>▪ Assegurado o cumprimento <b>máximo</b> de 29 anos de TSE/TSM e a promoção ao posto imediato 8 anos após a transição para a situação de “Reserva”, aos quadros do programa tipo “B”; cumprimento <b>mínimo</b> de 30 anos de TSE/TSM e a promoção ao posto imediato 8 anos após a transição para a situação de “Reserva”, aos quadros do programa tipo “A”.</li></ul>

<sup>100</sup>SWOT: Ferramenta de gestão que visa avaliar os pontos fortes (Strenghts), os pontos fracos (Weaknesses), as oportunidades (Opportunities) e as ameaças (Threats ) da organização e do mercado onde ela actua.





	<b>WEAKNESS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Estabelecimento de novas estruturas – CRP e CIP.</li><li>▪ Estabelecimento de um sistema de informação individualizado e integrado com todas as entidades e órgãos responsáveis pela condução do processo.</li><li>▪ Dependente da credibilidade transmitida pela CGC.</li><li>▪ Dependente da credibilidade transmitida pelo processo de creditação de competências formais e informais adquiridas em contexto militar.</li><li>▪ “Fuga” de quadros, por disfunção do processo.</li></ul>
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>OPPORTUNITY</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Quadro de apoio financeiro à constituição de PME.</li><li>▪ Implementação do PNE</li><li>▪ Implementação da Lei de Bases da Educação</li><li>▪ Implementação da Lei da Formação Profissional</li></ul>
	<b>THREAT</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Falta de credibilidade dos perfis de competências creditados.</li><li>▪ Inexistente de um sistema de comunicação em rede que permita tratamento atempado da informação relativa a emprego e mercados.</li><li>▪ Desvalorização da importância da “Reserva” aos olhos dos decisores políticos e da sociedade civil em geral.</li></ul>



## CONCLUSÕES

Da investigação levada a curso, interessa-nos neste capítulo validar as hipóteses de investigação e concomitantemente concorrer para as respostas às questões derivadas e à pergunta central.

Decorrente dos dados estatísticos obtidos, analisados e interpretados e das entrevistas conduzidas, verifica-se que a transição dos militares do QP se verifica tendencialmente em fim de carreira. Por esta razão a hipótese nº 1 – “os quadros do Exército transitam tendencialmente para a situação de “Reserva” em fim de carreira”, é de validar.

Da análise e interpretação do corpo normativo e legislativo aplicável, dos dados estatísticos recolhidos e do questionário conduzido, verifica-se que a não concretização das expectativas de carreira dos militares do QP não é determinante na decisão que os mesmos possam tomar quanto à transição para a situação de “Reserva”. Neste raciocínio considera-se validada a hipótese nº2 – “tendencialmente o QP do exército não transita para a situação de “Reserva” quando não vê concretizadas as suas expectativas de carreira”.

O quadro legislativo e normativo em vigor e as situações verificadas em que os militares transitam para a situação de “Reserva”, revelam a inexistência de qualquer programa de apoio social, económico ou formativo. Considera-se no entanto, ser de realçar o sentimento de apoio social e financeiro, por vezes ignorado, que a situação de “Reserva” congrega, possibilitando o cumprimento de todo o tempo de serviço. Neste quadro é de validar a hipótese nº3 – “o Exército não conduz programas de inserção profissional e social para os QP que transitam para a situação de “Reserva”, assegurando-lhes a participação na vida activa em contexto civil” e a hipótese nº4 – “o Exército não promove aos QP que transitam para a situação de “Reserva” a formação complementar para a obtenção de perfis de competências de natureza não militar, necessárias para o desempenho de cargos/funções de assessoria técnica no Exército.

A interpretação dos resultados do questionário leva-nos a validar a hipótese nº5 – “o estabelecimento de programas de reconversão profissional e de inserção profissional assistidos pelo Exército, promove a aplicação do instrumento de “Reserva” ao longo da carreira profissional”.



## PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES

É nossa intenção incluir, no âmbito do presente capítulo, um contributo para o sistema funcional de gestão dos militares na situação de “Reserva”.

Neste considerando propõe-se que o sistema privilegie:

- uma estrutura constante no tempo com a finalidade de eliminar a propensão dos QP a criar expectativas relativamente à implementação de medidas isoladas de incentivos de passagem à situação de “Reserva”.
- flexibilidade permanente de gestão em função das necessidades estruturais do Exército.
- exclusividade dos militares do QP para a formação militar e o desenvolvimento da actividade operacional durante 20 anos de TSM, combatendo a desvirtualização da especificidade da profissão militar.
- valorização do capital humano da organização, rentabilizando as capacidade distintivas dos militares e desenvolvendo-lhes competências técnicas que lhes garantam a participação na vida activa em contexto militar e/ou civil.
- o recrutamento interno para o desempenho de cargo e funções técnicas de cariz não exclusivamente militar.

Tal como foi referenciado na apresentação do modelo, julgamos ser fundamental para a credibilização do modelo, a instituição e operacionalização dos órgãos:

- CGC (pressuposto do presente trabalho), como entidade de apoio da DAMP para assuntos respeitantes à nomeação e colocação dos quadros e como entidade de ligação com os QP, informando-os, aconselhando-os e orientando-os em assuntos relativos à sua carreira profissional
- CRP como entidade de apoio do CmdInstr do Exército para assuntos respeitantes à reconversão profissional garantindo o ajustamento do perfil de competências adquirido, a um referencial de competências desejado, com recurso a programas de formação e ensino.
- CIP como entidade de apoio do CmdPess do Exército para assuntos relativos à inserção dos QP no mercado de trabalho privado e ou público após o desenvolvimento do programa de reconversão e o apoio a projectos comerciais integrado nas medidas incentivadoras para o estabelecimento de PME.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Livros

- CAETANO, António ; VALA, Jorge, org. (2002) – Gestão de Recursos Humanos : Contextos, processos e técnicas. 2.<sup>a</sup> ed. Lisboa : RH, 2002. 463 p. ISBN 972-96897-8-4.
- CAMARA, Pedro [et al.] – Humanator : Recursos humanos e sucesso empresarial. 5.<sup>a</sup> ed. Lisboa : Dom Quixote, 2003. 585 p. ISBN 972-20-2023-4.
- CARRILHO, Maria (1985) – Forças Armadas e mudança política em Portugal no Séc. XX : Para uma explicação sociológica do papel dos militares. [S.l.] : Estudos Gerais Série Universitária, imp. 1985. 525 p.
- CHIAVENATO, Idalberto (1999) – Gestão de Pessoas : O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 18.<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, Brasil : Campus, 1999. 457 p. ISBN 85-352-0427-X.
- DRUCKER, Peter (1994) - Gerindo para o Futuro. Ed Difusão Cultural;1994.
- PESTANA, Maria ; GAGEIRO, João (2003) – Análise de dados para ciências sociais – a complementaridade do SPSS. 3.<sup>a</sup> ed. Lisboa : Sílabo, 2003.727 p. ISBN972-618-297-2.
- TOMÁS, Manuel ; - Terminologia de Formação Profissional. Comissão Interministerial para o Emprego (CIME) / Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho; Ed. Novembro 2001; ISBN 972-8312-39-3.
- VAZ, Nuno (2002) - Civilinização das Forças Armadas nas Sociedades Demoliberais. 1.<sup>a</sup> ed. Lisboa : Cosmos Instituto da Defesa Nacional, 2002. 431 p. ISBN 972-762-242-9.

### Legislação

- LEI n.º 11/89. D.R. I Série. 125 (1989-06-01) 2096 – 2097. Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar.
- Projecto de Lei da Formação Profissional de 12 Maio 2004.
- Estatuto dos Militares das Forças Armadas (2003) : Decreto-Lei n.º 197-A/2003. D.R. I Série-A. 200 (2003-08-30) 5752-(22) – 5752-(72).
- DESPACHO n.º 9875/97. D.R. II Série. 248 (97-10-25) 13222 – 13223.



### **Outras obras consultadas e relacionadas com o tema**

- CABRITA, Mário (2002) – A Carreira do Oficial do Exército do Quadro Permanente : Subsídios para um Modelo Renovado. Lisboa : IAEM, 2002. Trabalho Individual de Longa Duração, Curso Superior de Comando e Direcção 2001/02.
- FONTE, Moura da (2001) – Desempenho Funcional para Militares na Situação de Reserva na Efectividade de Serviço, que Permite o Complemento dos 36 Anos de Serviço. Lisboa : IAEM, 2001. Trabalho Individual de Longa Duração, Curso Superior de Comando e Direcção 2000/2001.
- LOPES, Manuel (2003) – A Gestão de Carreira do Oficial do Quadro Permanente, Saídas Laterais e Inserção no Mercado de Trabalho. Lisboa : IAEM, 2003. Trabalho Individual de Longa Duração, Curso de Estado-Maior 2001/03.
- MATOS, José (1990) – A situação de Reserva e a Instituição Militar. Lisboa : IAEM 1990. Trabalho Individual de Longa Duração, Curso Superior de Comando e Direcção 1989/1990.

### **Sites da Internet**

[http://www.iefp.pt/Formação\\_Profissional/Mod\\_Act\\_Qualif.htm](http://www.iefp.pt/Formação_Profissional/Mod_Act_Qualif.htm)

[http://www.governo.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos\\_Constitucionais/GC15/Ministerios/MSST/Comunicacao/](http://www.governo.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos_Constitucionais/GC15/Ministerios/MSST/Comunicacao/)

<http://europa.eu.int>

<http://europa.eu.int/search/s97.vts>

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/news/2002/nov/jer2002\\_pt.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/news/2002/nov/jer2002_pt.pdf)

[http://europa.eu.int/comm/education/policies/2010/III\\_report/III\\_pt\\_pt.pdf](http://europa.eu.int/comm/education/policies/2010/III_report/III_pt_pt.pdf)

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/employment\\_strategy/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/employment_strategy/index_en.htm)

<http://www.tcu.gov.br/AvaliacaoDeProgramasDeGoverno/avalgov/tecnicas.htm>

[http://www.dgert.msst.gov.pt/emprego\\_terminologia.htm](http://www.dgert.msst.gov.pt/emprego_terminologia.htm)

INTRANET, Lista de Antiguidade dos Oficiais do Exército. 31 de Dezembro de 2003.



# APÊNDICES



## Apêndice A – ANÁLISE E METODOLOGIA

Neste apêndice apresentamos o nosso modelo de análise e de metodologia, que alicerçou todo o desenvolvimento da investigação, tendo o mesmo sido alvo de ajustamento ao longo do desenvolvimento da investigação. Este modelo permite uma visão global e abrangente da temática investigada.

Quadro 1 - Modelo de Análise

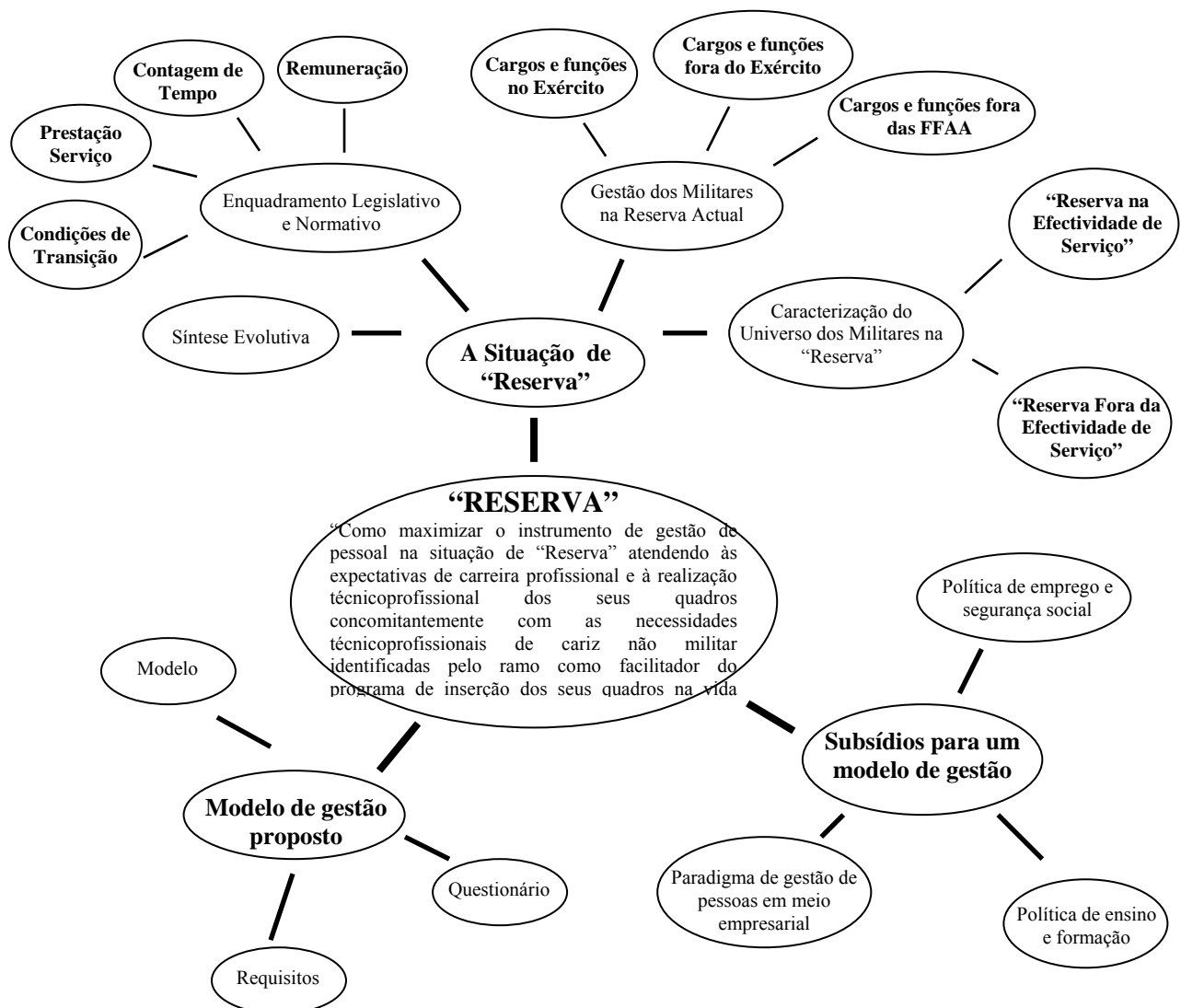




Tabela 1 – Metodologia de Análise

<b>QUESTÃO CENTRAL</b>	<b>QUESTÕES DERIVADAS</b>	<b>HIPÓTESES</b>	<b>FONTES</b>
<b>“COMO MAXIMIZAR O INSTRUMENTO DE GESTÃO “RESERVA” ATENDENDO ÀS EXPECTATIVAS DE CARREIRA PROFISSIONAL E À REALIZAÇÃO TÉCNICOPROFISSIONAL DOS SEUS QUADROS CONCOMITANTEMENTE COM AS NECESSIDADES TÉCNICO PROFISSIONAIS DE CARIZ NÃO MILITAR IDENTIFICADOS PELO RAMO, COMO FACILITADOR DO PROGRAMA DE INSERÇÃO DOS SEUS QUADROS NA VIDA ACTIVA CIVIL.</b>	<b>Nº1</b> O instrumento de gestão de pessoal “Reserva” é empregue no Exército a partir dos 20 anos de TSM, com a mesma regularidade?	<b>Nº1</b> Os quadros do Exército transitam tendencialmente para a situação de “Reserva”, em fim de carreira militar.	Dados estatísticos Legislação Entrevistas
	<b>Nº2</b> A decisão de transitar para a situação de “Reserva” é significativamente influenciada pela não concretização das expectativas de carreira?	<b>Nº2</b> Tendencialmente, o QP do Exército não transita para a situação de “Reserva” quando não vê concretizadas as suas expectativas de carreira.	Dados estatísticos Legislação Entrevistas
	<b>Nº3</b> O exército não incentiva os QP que transitam para a situação de “Reserva” a permanecer na vida activa no contexto militar e ou civil?	<b>Nº3</b> O Exército não conduz programas de inserção profissional e social para os QP que transitam para a situação de “Reserva”, assegurando-lhes a participação na vida activa em contexto civil.	Entrevistas Legislação Questionário
	<b>Nº4</b> A promoção de programas assistidos de reconversão e inserção profissional dos QP com mais de 20 anos de TSM, facilita a aplicação do instrumento “Reserva” ao longo da carreira militar?	<b>Nº4</b> O Exército não promove, aos QP que transitam para a situação de “Reserva”, a formação complementar para a obtenção de perfis de competências de natureza não militar, necessárias para o desempenho de cargos/funções de assessoria técnica no Exército	Entrevistas Legislação Questionário
	<b>Nº5</b> O estabelecimento de programas de reconversão e de inserção profissional assistidos pelo Exército, promove a aplicação do instrumento de gestão “Reserva” ao longo da carreira profissional.	<b>Nº5</b> O estabelecimento de programas de reconversão e de inserção profissional assistidos pelo Exército, promove a aplicação do instrumento de gestão “Reserva” ao longo da carreira profissional.	Entrevistas Legislação Questionário





**Apêndice B – EVOLUÇÃO DOS LIMITES DE IDADE IMPOSTOS PARA A TRANSIÇÃO DOS MILITARES DO QP PARA A SITUAÇÃO DE “RESERVA”**

ANOS	1896		1901			1911				1929		1937				1947		
	Reforma		Reserva			Reserva				Reserva		Reserva				Reserva		
	Comb	Não Comb	Comb	Não Comb	Variação	Arm	Svc	Variação		Arm Svc	Variação	Arm	Svc	Variação		Arm	Svc	Variação
		Arm						Svc	Arm					Svc				
GENDIV/GEN	70		70			67		-3		67		65		-2		65		
GENBRIG/BRIG	67		67							64		60		-4		62		2
COR	64	70	64	67	-3	62	64	-2	-3	62	Svc -2	57	62	-5		60	62	3
TCOR	60	70	60	64	-6	60	60		-4	60		54	60	-6		58	60	4
MAJ	60	70	60	64	-6	60	60		-4	60		50	58	-10	-2	56	58	6
CAP	60	70	60	64	-6	60	60		-4	58	-2	46	56	-12	-2	52	56	6
TEN	60	70	60	64	-6	58	58	-2	-6	56	-2	42	52	-14	-4	48	52	6
ALF	60	70	60	64	-6	58	58	-2	-6	56	-2	42	52	-14	-4	48	52	6



ANOS	1970	1971	1974							1984		1990							
POSTOS	Res	Reserva		Reserva				Adido			Reserva		Reserva						
		Arm	Svc	Arm Svc	Svc Tec	Svc Geral	Var		Arm Svc	Svc Tec	Svc Geral	Svc Saúde	Var	c/ Licenc	s/ Licenc	Variação (Var)			
							Arm	Arm								Arm Svc	Svc Saúde	Svc Tec	Svc Geral
GENDIV/GEN		65		59			-6						62		3				
GENBRIGBRIG		62		57			-5	55*				62	5	59		2	-3		
COR		60	62	56	62		-4	53				61	5	57	60	1	-4	-5	
TCOR		58	60	54	60	62	-4	50	58*			60	6	56	59	2	-4	-4	-6
MAJ		56	58	52	58	60	-4	48	55	58*		58	6	56	58	4	-2	-2	-4
CAP		52	56	48	56	58	-4	42	52	55		56	8	56	58	8			-2
TEN		48	52	45	52	57	-3					52	7	56	58	11	4	4	-1
ALF		48	52	45	52	57	-3					52	7	56	58	11	4	4	-1
SMOR				60										60					
SCH				57				56						57					
SAJ	60			57			-3	53						57					
1SAR	60			57			-3	48						57					
2SAR	60			57			-3	48						57					



ANOS	2003		
POSTOS	Reserva		
	c/	s/	Outras
	Licencia tura	Licenciatur a	Tempo de Permanência no Posto
GEN	64		
TGEN	62		10
MGEN	59		6*/8
COR	57	60	8
TCOR	56	59	8
MAJ	56	58	
CAP	56	58	
TEM	56	58	
ALF	56	58	
SMOR	60		8
SCH	57		
SAJ	57		
1SAR	57		



2SAR	57	
------	----	--

\* nos casos em que estes postos sejam os mais elevados dos respectivos quadros especiais.

Fonte: MATOS, José (1990) – A situação de Reserva e a Instituição Militar. Lisboa : IAEM 1990. Trabalho Individual de Longa Duração, Curso Superior de Comando e Direcção 1989/1990 e Estatuto dos Militares das Forças Armadas (2003) : Decreto-Lei n.º 197-A/2003. D.R. I Série-A. 200 (2003-08-30) 5752-(22) – 5752-(72).



**Apêndice C – CONTRIBUTOS PARA A CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DOS MILITARES NA SITUAÇÃO DE RESERVA  
2003**

Tabela 1 - Efectivos e tempo permanência na situação de “Reserva”

GENERAIS		ANOS																				TOTAL					
		30	24	23	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5		4	3	2	1	
TENENTES GENERAIS																							5	3	6	14	
MAJORES GENERAIS																					2	1	8	7	8	8	34
<b>TOTAL</b>																					2	1	8	12	11	14	<b>48</b>
CORÓNEIS		ANOS																				TOTAL					
		30	24	23	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5		4	3	2	1	
INF							1						3	3		4	4	7	10	31	26	21	15	12	137		
ART													1	2					2	4	11	7	12	7	5	51	
CAV																1	1	3	2	1	3	7	4	4	26		
ENG														2	1			2	1	1	3	3	3	1	17		
TM													1		1					3	2	1	2	5	15		
SS	MED																		1	2		1	1	1	6		
	FARM																						2		0	2	
	VET																						1	1	1	3	
ADMIL																1	1	2	3	6	3	7	2	10	35		
MAT	OF MAT																		1		3	4	1	3	0	12	
QEO INF																		1		1	1	1		1	5		
QEO CAV							0						0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	
<b>TOTAL</b>							1						5	7	2	6	6	18	21	59	50	57	38	40	<b>310</b>		
TENENTES CORÓNEIS		ANOS																				TOTAL					
		30	24	23	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5		4	3	2	1	
INF															1	1		1	1	6	6	2	1	3	22		
ART						1									1								1		0	3	
CAV																				1				0	1		
ENG															1				1			1		0	3		
TM	OF TM																					1		0	1		





<b>TOTAL</b>		1					2	2			1		2	1		1	1	6	3	19	15	23	23	11	<b>111</b>	
<b>CAPITÃES</b>		ANOS																							<b>TOTAL</b>	
		30	24	23	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
INF																						1		1	0	2
CAV			1																							0
ENG		1																				1	4	1	0	7
TM	SVCTECMAN																							1	0	1
SS	MED																				9	2		1	0	12
	ENF PQ									1												1			0	2
ADMIL																							1	1	0	2
MAT	SVCTECMAN																				1				0	1
SGE																	1	1				1	2	1	0	6
SGPQ																							1		0	1
QTS		0	0						2	2	2	1					1	0	0	1	3	2	0	0	0	14
<b>TOTAL</b>		1	1						2	3	2	1					1	1	1	1	13	8	8	6	0	<b>49</b>
<b>TENENTES</b>		ANOS																							<b>TOTAL</b>	
		30	24	23	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
SGE																							1		0	1
<b>TOTAL</b>																							1			<b>1</b>
<b>ALFERES</b>		ANOS																							<b>TOTAL</b>	
		30	24	23	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
CAV				1																					0	1
MAT	OF MAT			0																				1	0	1
<b>TOTAL</b>				1																				1	0	<b>2</b>

<b>TOTAL OFICIAIS</b>	OF GEN	COR	TCOR	MAJ	CAP	TEN.	ALF	<b>TOTAL</b>
	48	310	169	111	49	1	2	<b>690</b>



(Cont)

SARGENTOS MÓRES		ANOS																				TOTAL						
		30	24	23	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5		4	3	2	1		
INF																			3		6	13	7	6	13	48		
ART																					3	3	1	2	2	11		
CAV																							1	1	1	3		
ENG																						2	2		2	0	6	
TM																						3	1	2		0	6	
SS	MED																					1	3	2	1	2	9	
	FARM																											
	VET																					3				0	3	
ADMIL																						1	1	3		1	6	
MAT	MAT																					3	5	1	2	4	15	
SGE																							1	2		3	6	
MUSICOS																						4	7	2	3	5	21	
CORNETEIROS/CLARINS																						1		1	1	0	3	
SPM																						5	3		1	0	9	
PQ																						0	2	5	7	3	4	21
<b>TOTAL</b>																					3	34	44	29	22	35	<b>167</b>	
SARGENTOS CHEFES		ANOS																				TOTAL						
		30	24	23	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5		4	3	2	1		
INF															1		6		4	9	4	3	2	2	31			
ART														1	1		3		1	1				3	10			
CAV																							1		0	1		
ENG																	1								0	1		
TM																	1	4	3	3	1	1	1	0	14			
SS	MED																				1	3	1		0	5		
ADMIL																	1	1							0	2		
MAT	MAT																	1	2	3	2	3	2	1	14			
SGE																							1		1	2		
MUSICOS																						12	7	6	6	0	31	
CORNETEIROS/CLARINS																						1	1		1	3		
SPM																		1	1	1	1			1	0	5		







TOTAL				1		2	2					1				2	1	29	24	35	25	25	147			
SEGUNDOS SARGENTOS		ANOS																					TOTAL			
		30	24	23	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4		3	2	1
INF																				2	1	1		0	4	
ADMIL																				1					0	1
AMANUENSE																		1	2	3	0	0	0		0	6
TOTAL																		1	2	4	2	1	1		0	11
FURRIEIS		ANOS																					TOTAL			
		30	24	23	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4		3	2	1
INF																						1			0	1
SS	MED																				1				0	1
ADMIL																			1	0	0				0	1
TOTAL																			1	1	1				0	3

TOTAL SARGENTOS	SMOR	SCH	SAJ	1SAR	2SAR	FUR	TOTAL
	167	137	88	147	11	3	553

PRAÇAS		ANOS																					TOTAL			
		30	24	23	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4		3	2	1
INF																						1			0	1
ART						1																			0	1
CAV										1															0	1
SS							0			0								1				0			0	1
TOTAL						1				1								1				1			1	4

TOTAL GLOBAL	OFICIAIS	690	1247
	SARGENTOS	553	
	PRAÇAS	4	

Fonte: Lista de antiguidades do Exército de 30DEZ03



Tabela 2 - Relação de **oficiais** na situação de “Reserva na efectividade de serviço”

OFICIAIS GENEIRAIS	TOTAL OF	< 60 IDADE	≥ 60 IDADE	≥ 60 IDADE	≥ 60 IDADE	≥ 60 IDADE	MÉDIA IDADES	SIT
		ou	≥ 36 TSE	≥ 36 TSE	≥ 36 TSM	≥ 36 TSM		
		< 36 TSE	< ESC MAX	ESC MAX	< ESC MAX	ESC MAX		
TGEN	4	0	0	4	0	4	62,75	EXER
	1	0	0	1	0	1	62	FFAA
MGEN	4	2	0	2	0	2	59	EXER
	1	0	0	1	0	1	61	FORA
TOTAL	10	2	0	8	0	8		

CORONÉIS	TOTAL OF	< 60 IDADE	≥ 60 IDADE	≥ 60 IDADE	≥ 60 IDADE	≥ 60 IDADE	MÉDIA IDADES	SIT
		ou	≥ 36 TSE	≥ 36 TSE	≥ 36 TSM	≥ 36 TSM		
		< 36 TSE	< ESC MAX	ESC MAX	< ESC MAX	ESC MAX		
INF	20	12	2	6	2	6	59,3	EXER
	13	7	0	6	0	6	58,76	FORA
ART	8	3	2	3	2	3	59,75	EXER
	2	2	0	0	0	0	56	FORA
CAV	6	4	0	2	0	2	59	EXER
	1	1	0	0	0	0	57	FFAA
	2	1	0	1	0	1	59,5	FORA
ENG	1	1	0	0	0	0	59	EXER
	3	2	0	1	0	1	59,66	FORA
TM	1	1	0	0	0	0	57	FFAA
	2	0	1	1	1	1	60	FORA
ADMIL	6	5	0	1	0	1	58	EXER
	6	5	1	0	1	0	58	FORA
MAT	2	2	0	0	0	0	57,5	EXER
SS	3	3	0	0	0	0	52,66	EXER
QEO	1	0	1	0	1	0	60	EXER
	1	1	0	0	0	0	57	FFAA



		1	0	1	0	1	0	60	FORA
TOTAL		79	50	8	21	8	21		

TENENTES CORONÉIS		TOTAL	< 60 IDADE ou < 36 TSE	≥ 60 IDADE ≥ 36 TSE < ESC MAX	≥ 60 IDADE ≥ 36 TSE ESC MAX	≥ 60 IDADE ≥ 36 TSM < ESC MAX	≥ 60 IDADE ≥ 36 TSM ESC MAX	MÉDIA IDADES	SIT
	INF	4	4	0	0	0	0	49,75	FORA
	ART	2	1	0	1	0	1		EXER
	ENG	1	0	0	1	0	1	61	EXER
		1	1	0	0	0	0	49	FORA
	TM	1	0	1	0	1	0	62	FORA
	ADMIL	1	1	0	0	0	0	55	FORA
	SS	8	8	0	0	0	0	50,37	EXER
		1	1	0	0	0	0	57	FORA
	QEO	5	3	0	2	0	2	58,4	FORA
QTS	17	16	1	0	1	0	56,11	EXER	
	1	1	0	0	0	0	56	FFAA	
	3	3	0	0	0	0	57,33	FORA	
SGE	2	2	0	0	0	0	57,5	EXER	
	6	4	2	0	2	0	57,33	FORA	
TOTAL	53	45	4	4	4	4			

MAJORES		TOTAL	< 60 IDADE ou < 36 TSE	≥ 60 IDADE ≥ 36 TSE < ESC MAX	≥ 60 IDADE ≥ 36 TSE ESC MAX	≥ 60 IDADE ≥ 36 TSM < ESC MAX	≥ 60 IDADE ≥ 36 TSM ESC MAX	MÉDIA IDADES	SIT
	CAV	1	1	0	0	0	0	52	EXER
	TM	2	1	0	1	0	1	61,5	FORA
	ADMIL	1	1	0	0	0	0	55	EXER
		2	1	0	1	0	1	57,5	FORA
	SS	4	4	0	0	0	0	44,5	EXER
1		1	0	0	0	0	41	FORA	



QTS	3	2	0	1	0	1	59	EXER
	8	8	0	0	1	0	57,12	FORA
SGE	1	0	0	1	0	1	62	EXER
	8	7	1	0	2	0	51	FORA
MUS	1	1	0	0	0	0	54	FORA
TOTAL	32	27	1	4	3	4		

CAPITÃES	TOTAL	< 60 IDADE	≥ 60 IDADE	≥ 60 IDADE	≥ 60 IDADE	≥ 60 IDADE	MÉDIA	SIT
	OF	ou < 36 TSE	≥ 36 TSE < ESC MAX	≥ 36 TSE ESC MAX	≥ 36 TSM < ESC MAX	≥ 36 TSM ESC MAX		
CAV	1	1	0	0	0	0	55	FORA
ENG	1	1	0	0	0	0	39	FORA
SS	3	3	0	0	0	0	41,66	EXER
QTS	2	2	0	0	0	0	58	EXER
	3	3	0	0	0	0	55	FORA
SGE	4	4	0	0	0	0	46,25	FORA
TOTAL	14	14	0	0	0	0		

ALFERES	TOTAL	< 60 IDADE	≥ 60 IDADE	≥ 60 IDADE	≥ 60 IDADE	≥ 60 IDADE	MÉDIA	SIT
	OF	ou < 36 TSE	≥ 36 TSE < ESC MAX	≥ 36 TSE ESC MAX	≥ 36 TSM < ESC MAX	≥ 36 TSM ESC MAX		
CAV	1	1	0	0	0	0	49	EXER
TOTAL	1	1	0	0	0	0		

**EXER:** no ramo

**FFAA:** na estrutura das FFAA

**FORA:** fora da estrutura orgânica das FFAA

Fonte: RAMP/DivPess do EME



Tabela 3 - Relação de sargentos na situação de “Reserva na efectividade de serviço”

	TOTAL SAR	< 60 IDADE	≥ 60 IDADE	≥ 60 IDADE	≥ 60 IDADE	≥ 60 IDADE	MÉDIA IDADES	SIT		
		ou < 36 TSE	≥ 36 TSE < ESC MAX	≥ 36 TSE ESC MAX	≥ 36 TSM < ESC MAX	≥ 36 TSM ESC MAX				
SARGENTOS MORES	INF	9	6	1	2	1	2	54,77	FORA	
	ART	2	2	0	0	0	0	0	49	EXER
		2	0	0	0	0	0	0	49	FORA
	ENG	1	1	0	0	0	0	0	51	FORA
	TM	1	1	0	0	0	0	0	50	FORA
	ADMIL	1	0	0	1	0	1	0	60	EXER
	MAT	2	1	0	1	0	1	0	58	EXER
	SS	1	0	0	1	0	1	0	64	EXER
	MUS	2	2	0	0	0	0	0	56,5	EXER
		1	1	0	0	0	0	0	57	FORA
	SGE	1	1	0	0	0	0	0	55	EXER
		2	1	0	1	0	1	0	54,5	FORA
	PQ	1	1	0	0	0	0	0	59	FFAA
		1	1	0	0	0	0	0	52	FORA
TOTAL	27	18	1	6	1	6				
SARGENTOS CHEFES	INF	2	0	0	2	0	2	64	EXER	
		1	0	0	1	0	1	62	FORA	
	TM	2	0	0	2	0	2	63	EXER	
		2	2	0	0	0	0	0	56,5	FORA
	MAT	1	0	0	1	0	1	63	EXER	
		1	1	0	0	0	0	0	48	FORA
	SPM	1	1	0	0	0	0	0	58	EXER



PQ	2	2	0	0	0	0	51	FORA
TOTAL	12	6	0	6	0	6		

SARGENTOS AJUDANTES	TOTAL	< 60 IDADE	≥ 60 IDADE	≥ 60 IDADE	≥ 60 IDADE	≥ 60 IDADE	MÉDIA IDADES	SIT
	SAR	ou	≥ 36 TSE	≥ 36 TSE	≥ 36 TSM	≥ 36 TSM		
		< 36 TSE	< ESC MAX	ESC MAX	< ESC MAX	ESC MAX		
INF	1	1	0	0	0	0	51	FORA
ART	3	3	0	0	0	0	47	EXER
CAV	1	1	0	0	0	0	45	EXER
ENG	2	2	0	0	1	0	59	EXER
	2	1	1	0	1	0	52,5	FORA
TM	1	1	0	0	1	0	64	FORA
ADMIL	1	1	0	0	0	0	45	EXER
MAT	2	2	0	0	0	0	47	EXER
	1	1	0	0	0	0	39	FORA
SS	1	1	0	0	0	0	38	FORA
MUS	1	1	0	0	0	0	40	FORA
TOTAL	16	15	1	0	3	0		

PRIMEIROS SARGENTOS	TOTAL	< 60 IDADE	≥ 60 IDADE	≥ 60 IDADE	≥ 60 IDADE	≥ 60 IDADE	MÉDIA IDADES	SIT
	SAR	ou	≥ 36 TSE	≥ 36 TSE	≥ 36 TSM	≥ 36 TSM		
		< 36 TSE	< ESC MAX	ESC MAX	< ESC MAX	ESC MAX		
INF	1	1	0	0	0	0	49	FORA
MAT	1	0	0	1	0	1	63	EXER
VET	1	0	0	1	0	1	63	EXER
QA	2	1	1	0	1	0	54	EXER
	3	3	0	0	0	0	47	FORA
SGE	1	1	0	0	0	0	38	FORA
QAPQ	1	1	0	0	0	0	53	FORA
MUS	1	1	0	0	0	0	57	FORA
CLAR	1	1	0	0	0	0	42	FORA



	TOTAL	12	9	1	2	1	2		
FUR		TOTAL	< 60 IDADE ou < 36 TSE	≥ 60 IDADE ≥ 36 TSE < ESC MAX	≥ 60 IDADE ≥ 36 TSE ESC MAX	≥ 60 IDADE ≥ 36 TSM < ESC MAX	≥ 60 IDADE ≥ 36 TSM ESC MAX	MÉDIA IDADES	SIT
		SAR							
	ADMIL	1	1	0	0	0	0	53	EXER
	TOTAL	1	1	0	0	0	0		

**EXER:** no ramo

**FFAA:** na estrutura das FFAA

**FORA:** fora da estrutura orgânica das FFAA

Fonte: RAMP/DivPess do EME

Tabela 4 - Relação de **praças** na situação de “Reserva na efectividade de serviço”

CABOS ADJUNTOS		TOTAL	< 60 IDADE ou < 36 TSE	≥ 60 IDADE ≥ 36 TSE < ESC MAX	≥ 60 IDADE ≥ 36 TSE ESC MAX	≥ 60 IDADE ≥ 36 TSM < ESC MAX	≥ 60 IDADE ≥ 36 TSM ESC MAX	MÉDIA IDADES	SIT
		PRAÇ							
	ART	1	1	0	0	0	0	49	EXER
	CAV	1	1	0	0	0	0	47	EXER
	TOTAL	2	2	0	0	0	0		

**EXER:** no ramo

**FFAA:** na estrutura das FFAA

**FORA:** fora da estrutura orgânica das FFAA

Fonte: RAMP/DivPess do EME





Tabela 5 – Resumo global dos efectivos na situação de “Reserva na efectividade de serviço”

QP	CATEGORIAS	POSTO	EXER	FFAA		FORA		TOTAL PARCIAL	
	OFICIAIS	COG	8	101	1	5	1	83	10
COR		47	3		29		79		
TCOR		30	1		22		53		
MAJ		10	0		22		32		
CAP		5	0		9		14		
ALF		1	0		0		1		
SARG	SMOR	9	29	1	1	17	38	27	68
	SCH	6		0		6		12	
	SAJ	9		0		7		16	
	1SAR	4		0		8		12	
	FUR	1		0		0		1	
PRAC	CADJ	2	2	0	0	0	0	2	2
<b>TOTAL</b>			<b>132</b>	<b>6</b>	<b>121</b>	<b>259</b>			

**EXER:** no ramo

**FFAA:** na estrutura das FFAA

**FORA:** fora da estrutura orgânica das FFAA

Fonte: RAMP/DivPess do EME

Tabela 6 - Necessidades de **oficiais** e **sargentos** na situação de “Reserva” com base nos QOP das U/E/O do exército

U/E/O	SIT	SUBALT	CAP	MAJ	TCOR	COR	MGEN	TGEN	TOTAL
OGME	Res								0
	Res/Act		2						2
JE	Res					1			1
	Res/Act		2	1					6
DDHM	Res					1	1		6
	Res/Act				4				0
DAMP	Res								0
	Res/Act			2					3
DASP	Res								0
	Res/Act						1		1
DSE	Res			1					1
	Res/Act								0
CFEF	Res	1				1			2
	Res/Act								0
DSI	Res					1			1
	Res/Act								0
CSDE	Res			1					1
	Res/Act						5		5
IGE	Res								0
	Res/Act						1		1
QG/GML	Res					2			2
	Res/Act				1				1



QG/RMN	Res				1			1
	Res/Act							0
QG/RMS	Res				1			1
	Res/Act							0
Mus Mil Aljubarrota	Res	1		1				2
	Res/Act							0
Mus Mil Madeira	Res	1		1				2
	Res/Act							0
Mus Mil Bragança	Res	1		1				2
	Res/Act							0
Mus Mil Açores	Res	1		1				2
	Res/Act							0
Mus Mil Lisboa	Res						1	0
	Res/Act							1
Mus Mil Porto	Res			1				1
	Res/Act							0
Mus Mil Coimbra	Res	1		1				2
	Res/Act							0
AHM	Res		1		1			2
	Res/Act							0
CM	Res			1				1
	Res/Act	10	7					17
IMPE	Res			5				0
	Res/Act		9					14
IAEM	Res		1		1			2
	Res/Act							0
IO	Res							0
	Res/Act			80				80



TOTAL OFICIAIS	32 ----- 131	163
----------------	--------------------	-----

U/E/O	SIT	FUR	2SAR	1SAR	SAJ	SCH	SMOR	TOTAL	
JE	Res							0	
	Res/Act				3			3	
Mus Mil Açores	Res				1			1	
	Res/Act							0	
Mus Mil Coimbra	Res				1			1	
	Res/Act							0	
Mus Mil Aljubarrota	Res				1			1	
	Res/Act							0	
Mus Mil Madeira	Res				1			1	
	Res/Act							0	
Museu Bragança	Res				2			2	
	Res/Act							0	
Museu Militar	Res							0	
	Res/Act							1	
Biblioteca Exército	Res	1							1
	Res/Act							0	
TOTAL SARGENTOS							7 ----- 4	11	

TOTAL GLOBAL	OF	RES	32	163	174
		RES/ACT	131		
	SAR	RES	7	11	
		RES/ACT	4		

Fonte: RAMP/DivPess do EME



Tabela 7 – Situações e efectivos de transição para a situação de "Reserva" desde 1999

OFICIAIS	a) nº1 152 EMFAR	b) nº1 152 EMFAR	c) nº1 152 EMFAR	a) 153 EMFAR	b) 153 EMFAR	c) 153 EMFAR	a) nº1 154 EMFAR	nº2 155 EMFAR	Art 220 EMFAR	Art 221 EMFAR	10 L Ilimitada	Art 34 nº2 RDM	nº 10 a) 31 LDN
<b>CORPO DE OFICIAIS GERAIS</b>													
GEN									1	1			
TGEN	3		1	17		2	1						
MGEN	11			25		7							
<b>INFANTARIA</b>													
CORT	1												
COR	7		6	54		30		2					
TCOR		1	1		7	6							
MAJ					3								
CAP				1	1								
<b>ARTILHARIA</b>													
COR	4		2	20	1	13		1					
TCOR					1								
<b>CAVALARIA</b>													
COR			3	11		6		1					
TCOR						1							
MAJ											1		
CAP		1											
<b>ENGENHARIA</b>													
COR				4		8		1					
TCOR		1			1								
MAJ					4								
CAP					6								
<b>TRANSMISSÕES</b>													
COR	1		1	7	1	4							
TCOR						1							
MAJ					2								
<b>TÉCNICO EXPLORAÇÃO TRANSMISSÕES</b>													
TCOR				2									
<b>TÉCNICO MANUTENÇÃO TRANSMISSÕES</b>													
TCOR	1		2	1		13							
MAJ						1							
CAP					1								
<b>ADMINISTRAÇÃO MILITAR</b>													
CORT			1										
COR	1		4	17		8							
TCOR					1								
MAJ		1											
CAP					2								



OFICIAIS	a) n° 1 152 EMFAR	b) n° 1 152 EMFAR	c) n° 1 152 EMFAR	a) 153 EMFAR	b) 153 EMFAR	c) 153 EMFAR	a) n° 1 154 EMFAR	n° 2 155 EMFAR	Art 220 EMFAR	Art 221 EMFAR	10 L Ilimitada	Art 34 n° 2 RDM	n° 10 a) 31 LDN
<b>SERVIÇO SAÚDE / MEDICINA</b>													
COR			1			4							
TCOR				5	1	5							4
MAJ					3								4
CAP								1					11
<b>SERVIÇO SAÚDE / FARMÁCIA</b>													
COR			1			2							
TCOR		1			1								
<b>SERVIÇO SAÚDE / VETERINÁRIA</b>													
COR						3							
<b>SERVIÇO SAÚDE / ENFERMEIRAS PARA-QUEDISTAS</b>													
CAP						1							
<b>MATERIAL</b>													
COR				5	1	5							
MAJ					1								
<b>TÉCNICO MANUTENÇÃO MATERIAL</b>													
TCOR				1		7							
MAJ						1							
CAP		1			1								
<b>QUADRO ESPECIAL DE OFICIAIS</b>													
COR				2		3							
TCOR	1			13		4							
<b>QUADRO TÉCNICO DE SECRETARIADO</b>													
TCOR	3		26	2		12							
MAJ	3		1	17		28							
CAP					4	6							
<b>SERVIÇO GERAL DO EXÉRCITO</b>													
TCOR	1		5	5		6							
MAJ		5	2	3	8	3							
TEN												1	
<b>SERVIÇO GERAL PARA-QUEDISTA</b>													
TCOR			2		6	7							
MAJ			2			4							
CAP					1								
<b>SERVIÇO POSTAL MILITAR</b>													
TCOR				1									
<b>CHEFE DE BANDAS DE MÚSICA</b>													
TCOR			1			1							
MAJ						2							
TOTAL PARCIAL	37	11	62	213	58	204	1	6	1	1	1	1	19
TOTAL GERAL	615												



<b>SARGENTOS</b>	a) nº1 152 EMFAR	b) nº1 152 EMFAR	c) nº1 152 EMFAR	d) nº1 152 EMFAR	a) 153 EMFAR	b) 153 EMFAR	c) 153 EMFAR	nº2 154 EMFAR	nº 10 a) 31 LDN
<b>INFANTARIA</b>									
SMOR	1	3	9		3	4	32		
SCH			1		6	1	9		
SAJ		6	3			7	3		
1SAR					5	2			
2SAR					1				
FUR					1				
<b>ARTILHARIA</b>									
SMOR		3	2		1	2	6		
SCH		1	1			2			
SAJ		1			1	9	1	1	
1SAR						1			
<b>CAVALARIA</b>									
SMOR			2		2	1	1		
SCH						1			
SAJ						1		1	
1SAR					1				
<b>ENGENHARIA</b>									
SMOR			1				5		
SCH									
SAJ					2	3			
<b>TRANSMISSÕES</b>									
SMOR			2		1	1	5		
SCH		1			1		4		
SAJ		2				3			
<b>ADMINISTRAÇÃO MILITAR</b>									
SMOR	1		3		2		4		
SCH									
SAJ					1			1	
<b>SERVIÇO SAÚDE / MEDICINA</b>									
SMOR			1		1	1	8		
SCH	1	1			1	1	2		
SAJ						5			
1SAR									1
<b>SERVIÇO SAÚDE / VETERINÁRIA</b>									
SMOR		1					1		
SAJ					1				
<b>MATERIAL</b>									
SMOR			1		2		11		
SCH			1		3	1	5		
SAJ		3				6			



SARGENTOS	a) nº1 152 EMFAR	b) nº1 152 EMFAR	c) nº1 152 EMFAR	d) nº1 152 EMFAR	a) 153 EMFAR	b) 153 EMFAR	c) 153 EMFAR	nº2 155 EMFAR	nº 10 a) 31 LDN
<b>SERVIÇO GERAL DO EXÉRCITO</b>									
SMOR		3	1		1	1	3		
SCH						2			
SAJ		1				1			
1SAR			1			1			
<b>PÁRA-QUEDISTA</b>									
SMOR			7				17		
SCH			6				13		
SAJ		3	5			6	8		
1SAR						1			
<b>SERVIÇO POSTAL MILITAR</b>									
SMOR							8		
SCH					1		2		
SAJ									
1SAR					1		1		
<b>QUADRO AMANUENSE</b>									
SAJ			3		2		1		
1SAR		9	23	1	7	21	36		
<b>QUADRO AMANUENSE PÁRA-QUEDISTA</b>									
1SAR					2		45		
<b>CLARIM</b>									
SCH		1							
1SAR		1				1			
<b>CORNETEIRO</b>									
SMOR							3		
SCH							2		
<b>MÚSICO</b>									
SMOR			2				21		
SCH			2				30		
SAJ		1	1			2	6		
1SAR							5		
TOTAL PARCIAL	3	41	78	1	50	88	298	3	1
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>563</b>								





<b>PRAÇAS</b>	a) nº1 152 EMFAR	b) nº1 152 EMFAR	c) nº1 152 EMFAR	d) nº1 152 EMFAR	a) 153 EMFAR	b) 153 EMFAR	c) 153 EMFAR	nº2 155 EMFAR	nº 10 a) 31 LDN
<b>INFANTARIA</b>									
CADJ						1			
CSEC			1						
TOTAL PARCIAL			1			1			
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>2</b>								

Fonte: Secção de Reserva da Repartição Pessoal Militar Permanente da DAMP/CmdPes



## Apêndice D – CONTRIBUTOS PARA O MODELO DE GESTÃO DOS MILITARES NA SITUAÇÃO DE RESERVA

Tabela 1 - Projeções dos rácios de dependência dos idosos, por Estados Membros para o período 2000-2050.

	2000	2010	2020	2030	2040	2050
AUS	26.3	30.1	34.5	47.0	57.0	57.7
BEL	29.5	31.1	38.0	48.8	53.5	52.0
ALE	28.0	34.1	38.6	50.3	57.0	56.1
DIN	25.5	29.6	35.7	42.0	47.0	43.7
ESP	28.7	30.7	35.2	44.7	59.8	68.7
FIN	25.9	29.7	41.4	49.5	49.7	50.6
FRA	28.5	29.5	38.1	46.4	52.1	53.2
GRE	30.2	33.6	38.0	44.4	54.7	61.6
IRL	20.3	20.5	26.2	32.1	38.4	46.6
ITA	30.7	35.5	42.1	52.9	67.8	69.7
LUX	24.8	27.6	33.0	42.5	47.2	43.5
HOL	23.1	26.2	34.7	44.2	50.1	46.9
<b>POR</b>	<b>26.7</b>	<b>28.5</b>	<b>32.2</b>	<b>37.2</b>	<b>46.3</b>	<b>50.9</b>
SUE	30.9	33.8	39.8	45.4	48.9	48.5
R.U.	27.8	28.5	33.9	43.1	49.1	45.5
<b>UE (15)</b>	<b>28.3</b>	<b>31.4</b>	<b>37.3</b>	<b>46.8</b>	<b>55.0</b>	<b>55.9</b>

Fonte: Comissão Europeia, 2000; Relatório do Comité da Protecção Social sobre a evolução futura da protecção social – regimes de pensões seguros e sustentáveis; Bruxelas; <http://europa.eu.int>

A tabela A1 dá-nos uma projecção da percentagem de indivíduos com mais de sessenta e cinco anos de idade em relação ao escalão etário dos 20 aos 64 anos de idade – universo dos indivíduos activos.

Atendendo as estas projecções demográficas do Eurostat, o rácio em análise deverá duplicar entre 2000 e 2050 passando dos 28,3% para 55,9%.



Tabela 2 - Estratégia de LAEKEN (objectivos comuns dos Estados Membros).

<b>OBJECTIVOS</b>	
<i>Princípios da adequação</i>	
1. Prevenir a exclusão social.	Garantir aos mais velhos protecção contra a pobreza e condições de vida dignas; proporcionar-lhes o usufruto da prosperidade económica do seu país e a participação na vida pública, social e cultural.
2. Permitir que as pessoas mantenham o mesmo nível de vida.	Proporcionar a todas as pessoas o acesso a regimes de pensões de reforma adequados, públicos e/ou privados, que lhes permitam adquirir direitos de pensão susceptíveis de manter, num grau razoável, o seu nível de vida após a reforma.
3. Promover a solidariedade.	Promover a solidariedade intra e intergeracional.
<i>Princípio da sustentabilidade financeira</i>	
<b>4. Aumentar os níveis de emprego.</b>	<b>Conseguir um nível elevado de emprego através, sempre que necessário, de reformas globais do mercado de trabalho, de acordo com os princípios gerais da Estratégia Europeia para o Emprego (EEE) e em sintonia com as Orientações Gerais para as Políticas Económicas.</b>
<b>5. Prolongar a vida activa.</b>	<b>Garantir que, em sintonia com as políticas laborais e económicas, os principais ramos da protecção social, em especial os regimes de pensões, proporcionam incentivos reais à participação dos trabalhadores mais velhos na actividade económica; evitar os incentivos à reforma antecipada e velar por que os trabalhadores não sejam penalizados por permanecerem activos para além da idade legal de reforma; facilitar a passagem progressiva à reforma.</b>
6. Tornar os regimes de pensões num contexto de finanças públicas sólidas.	Reconfigurar de forma adequada os regimes de pensões, tendo em conta o objectivo de manter a sustentabilidade das finanças públicas. Ao mesmo tempo, a sustentabilidade dos regimes de pensões deve ser acompanhada de políticas financeiras consequentes, incluindo, sempre que necessário, reduções da dívida pública. As estratégias para ir ao encontro deste objectivo poderão incluir a criação de fundos de reserva especiais para pensões.
7. Ajustar as prestações e contribuições de forma equilibrada	Almejar um justo equilíbrio entre a população activa e a reformada, sem sobrecarregar a primeira e mantendo níveis de prestação adequados para a segunda.
<i>Princípio da Modernidade (face à evolução das necessidades)</i>	
8. Assegurar a adequação e a solidez financeira dos	Garantir, por meio de enquadramento legislativo adequado e de gestão eficiente, que os regimes de pensões financiados por recursos públicos e privados estão em



regimes de pensões privados.	condições de proporcionar pensões com a eficiência, acessibilidade, exportabilidade e segurança necessárias.
<b>9. Adaptação a padrões de emprego e de carreira mais flexíveis.</b>	<b>Garantir que os regimes de pensões são compatíveis com regimes de flexibilidade e segurança no mercado de trabalho; que, sem prejuízo da coerência dos sistemas fiscais dos Estados membros, a mobilidade profissional dentro de cada país e além fronteiras e as formas de emprego não convencionais não penalizam os direitos de pensão; e que os sistemas de pensões não desincentivam o trabalho por conta própria.</b>
10. Satisfazer as aspirações de maior igualdade entre mulheres e homens.	Rever as disposições relativas aos regimes de pensões a fim de salvaguardar o princípio da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, tendo em conta as obrigações decorrentes do direito comunitário.
11. Demonstrar a aptidão dos regimes de pensões para enfrentarem os desafios	Tornar os regimes de pensões mais transparentes e adaptáveis à mudança, para preservar a confiança dos cidadãos. Elaborar informação acessível e fiável sobre as perspectivas de longo prazo dos sistemas de pensões, com referência à evolução esperada dos níveis de prestações e das taxas de contribuição. Promover o mais amplo consenso em torno das políticas e das reformas na área das pensões. Melhorar a base metodológica para um acompanhamento mais eficaz das reformas e das políticas em matéria de pensões.

Fonte: Comissão Europeia, 2002; Projecto de relatório conjunto da Comissão e do Conselho sobre pensões adequadas e sustentáveis; COM (2002) 737 final; Bruxelas; <http://europa.eu.int>



Tabela 3 - Orientações específicas para as políticas de emprego dos Estados Membros (2003).

<p><i>1. Medidas activas e preventivas dirigidas aos desempregados e inactivos</i></p>
<p>Os Estados membros deverão desenvolver e implementar medidas activas e preventivas em prol dos desempregados e dos inactivos, destinadas a prevenir o influxo para o desemprego de longa duração e promover a integração sustentável no mercado de trabalho dos desempregados e das pessoas inactivas. Para tal, os Estados membros deverão:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. assegurar, numa fase precoce do ciclo de desemprego, que todos os candidatos a emprego beneficiem de uma identificação atempada das respectivas necessidades, de serviços de aconselhamento e orientação, de assistência na procura de trabalho e de planos de acção personalizados;</li><li>b. com base na identificação acima referida, proporcionar aos candidatos a emprego o acesso a medidas eficazes e eficientes que reforcem a respectiva empregabilidade e possibilidades de inserção, com especial incidência nas pessoas que enfrentam maiores dificuldades na esfera laboral;</li><li>c. modernizar e reforçar as instituições do mercado de trabalho, em particular os serviços de emprego;</li><li>d. assegurar uma avaliação regular da eficácia e da eficiência dos programas centrados no mercado de trabalho e proceder à sua revisão em conformidade.</li></ul>
<p><i>2. Criação de emprego e espírito empresarial</i></p>
<p><b>Os Estados membros deverão incentivar a criação de mais e melhores empregos, fomentando o espírito empresarial, a inovação, a capacidade de investimento e uma envolvente favorável às empresas. Será dedicada especial atenção à exploração do potencial de criação de postos de trabalho das novas empresas e dos sectores dos serviços e da investigação e desenvolvimento (I&amp;D). Apoiadas pelo processo de aferição comparativa das políticas empresariais e pela implementação da Carta Europeia das Pequenas Empresas, as iniciativas políticas visarão:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. <b>simplificar e reduzir os encargos administrativos e regulamentares para as empresas em arranque e as pequenas e médias empresas (PME) e para recrutamento de efectivos, facilitando o acesso a capital às empresas em arranque, às PME recém criadas e já existentes e às empresas com elevado potencial de crescimento e de criação de empregos;</b></li><li>b. <b>promover o ensino e a formação, para tornar o espírito empresarial uma opção de carreira para todos.</b></li></ul>
<p><i>3. Fazer face à mudança e promover a adaptabilidade e a mobilidade no mercado de trabalho</i></p>
<p><b>Os Estados membros deverão facilitar a capacidade de adaptação à mudança de trabalhadores e empresas, tomando simultaneamente em consideração a necessidade de flexibilidade e segurança e dando ênfase ao papel essencial dos parceiros sociais neste domínio.</b></p> <p>Os Estados membros deverão proceder à revisão e, se adequado, à reforma dos aspectos demasiados restritivos das respectivas legislações laborais que afectam a dinâmica do mercado de trabalho e o emprego dos grupos com dificuldades de acesso à esfera laboral, desenvolver o diálogo social, fomentar a responsabilidade social</p>



das empresas e empreender outras medidas consideradas adequadas para promover:

- a. a diversidade de modelos contratuais e de trabalho, designadamente em matéria de tempo de trabalho, para favorecer a progressão de carreira, um melhor equilíbrio entre a vida profissional e familiar e entre flexibilidade e segurança;
- b. o acesso dos trabalhadores, em especial dos trabalhadores não qualificados, à formação;
- c. melhores condições de trabalho, designadamente no que diz respeito à higiene e à segurança; em especial, as políticas visarão atingir uma redução substancial da taxa de incidência de acidentes e doenças profissionais;
- d. a concepção e a divulgação de formas de organização do trabalho inovadoras e sustentáveis que apoiem a produtividade e a qualidade no trabalho;
- e. a antecipação e gestão positiva da mudança e da reestruturação económicas.

**Os Estados membros deverão solucionar insuficiências e estrangulamentos de mão-de-obra através de uma série de medidas tais como a promoção da mobilidade profissional e a eliminação dos obstáculos à mobilidade geográfica, em particular, implementando o Plano Comunitário de Acção para as Competências e a Mobilidade, melhorando o reconhecimento e a transparência de qualificações e competências, a transferibilidade dos direitos de segurança social e pensões, proporcionando incentivos adequados nos regimes fiscais e de prestações e tomando em consideração os aspectos laborais da imigração. Há que promover a transparência em termos das oportunidades de emprego e de formação a nível nacional e europeu, a fim de contribuir para uma correspondência eficaz entre a oferta e procura.**

*4. Fomento do desenvolvimento do capital humano e da aprendizagem ao longo da vida*

**Os Estados membros deverão implementar estratégias de aprendizagem ao longo da vida, nomeadamente através da melhoria da qualidade e da eficiência dos sistemas de ensino e formação, de modo a dotar todas as pessoas das competências que se exigem de uma força de trabalho moderna numa sociedade assente no conhecimento, permitir a sua progressão de carreira e reduzir as disparidades e estrangulamentos de competências no mercado de trabalho. As políticas terão, em especial por objectivo alcançar um aumento do investimento nos recursos humanos. Neste contexto, importa que haja um aumento significativo por parte das empresas do investimento na formação de adultos, tendo em vista promover a produtividade, a competitividade e o envelhecimento em actividade. Será facilitado o investimento produtivo em capital humano por parte de empregados e indivíduos.**

*5. Aumentar a oferta de mão-de-obra e promover o envelhecimento em actividade*

Os Estados membros deverão promover uma oferta adequada de mão-de-obra e de oportunidades de trabalho, de modo a apoiar o crescimento económico e o emprego, tomando em consideração a mobilidade profissional.

Para tal deverão:

- a. **aumentar a participação no mercado de trabalho, recorrendo às potencialidades de todos os grupos populacionais, através de uma abordagem global que incida especialmente na disponibilidade e no carácter atractivo dos empregos, torne o trabalho compensador, eleve os níveis de competências e proporcione medidas de apoio consentâneas;**
- b. **promover o envelhecimento em actividade, nomeadamente através do fomento de condições de**



**trabalho conducentes à manutenção dos empregos – tais como o acesso a formação contínua, reconhecendo a especial importância da saúde e segurança no trabalho, e as formas inovadoras e flexíveis de organização do trabalho – e eliminar incentivos ao abandono precoce do mercado laboral, revendo para tal os regimes de reforma antecipada e assegurando compensações para os trabalhadores que permanecem activos, incentivando ao mesmo tempo os empregadores a empregar trabalhadores mais velhos.**

c. sempre que apropriado, entrar plenamente em consideração com a mão-de-obra adicional resultante da imigração.

Em especial as políticas visarão atingir até 2010 um aumento de 5 anos da idade efectiva de saída do mercado de trabalho na União Europeia (estimada em 2001 em 59,9). Neste contexto, os parceiros sociais têm um importante papel a desempenhar. As metas nacionais deveriam ser consentâneas com o resultado esperado a nível da União Europeia e tomar em consideração as circunstâncias nacionais específicas.

#### *6. Igualdade entre homens e mulheres*

Através de uma abordagem integrada que combine a integração sistemática da perspectiva do género e acções políticas específicas, os Estados membros deverão encorajar a participação das mulheres no mercado de trabalho e alcançar uma diminuição substancial das disparidades existentes entre homens e mulheres em matéria de emprego, desemprego e remuneração até 2010. O papel dos parceiros sociais é crucial neste domínio. Há que prestar atenção especial à conciliação da vida profissional e familiar, nomeadamente através da disponibilidade de serviços de cuidados a crianças e outras pessoas dependentes, incentivando a partilha das responsabilidades familiares e profissionais e facilitando o retorno ao trabalho depois de um período de licença.

#### *7. Promover a inserção no mercado de trabalho de pessoas desfavorecidas e combater a discriminação de que são alvo*

Os Estados membros deverão fomentar a inserção de pessoas que enfrentem dificuldades especiais no mercado de trabalho, designadamente os jovens que abandonam o ensino precocemente, os trabalhadores não qualificados, as pessoas com deficiência, os imigrantes e as minorias étnicas, desenvolvendo a respectiva empregabilidade, aumentando as oportunidades de emprego e prevenindo toda e qualquer forma de discriminação.

#### *8. Tornar o trabalho compensador através de incentivos para aumentar o seu carácter atractivo.*

**Os Estados membros procederão à reforma dos incentivos financeiros com vista a tornar o trabalho atractivo e incentivar os homens e mulheres a procurar e a aceitar um emprego e a permanecer na vida activa.** Neste contexto, os Estados membros deverão desenvolver as políticas adequadas com vista a reduzir o número de trabalhadores pobres. Os Estados membros procederão à revisão e, se adequado, à reforma dos respectivos regimes fiscais e de prestações e da sua interacção, com vista a eliminar os ciclos persistentes de desemprego, pobreza e inactividade e fomentar a participação no emprego das mulheres, da mão-de-obra pouco qualificada, dos trabalhadores mais velhos e das pessoas com deficiência e de todos quantos estão mais afastados do mercado de trabalho.

Enquanto asseguram um nível adequado de protecção social, procederão à revisão das taxas de substituição e



da duração das prestações; assegurarão uma gestão eficaz das prestações, nomeadamente no que respeita à articulação com a procura activa de emprego, incluindo medidas de activação para apoiar a empregabilidade, atendendo a situações individuais; considerarão a disponibilidade de benefícios ligados à actividade profissional, sempre que tal se revelar adequado; e envidarão esforços para eliminar os ciclos persistentes de inactividade.

*9. Transformar o trabalho não declarado em emprego regular*

Os Estados membros deveriam desenvolver e pôr em prática acções e medidas gerais para eliminar o trabalho não declarado, que conjuguem a simplificação da envolvente empresarial, a supressão de desincentivos e a criação de incentivos adequados nos regimes fiscais e de prestações, a melhoria da capacidade de execução legislativa e a aplicação de sanções. Deveriam envidar os esforços necessários, a nível nacional e da União Europeia, para avaliar a extensão do problema e dos progressos obtidos no plano nacional.

*10. Eliminar as disparidades regionais em matéria de emprego*

Os Estados membros deveriam pôr em prática uma abordagem global no sentido da redução das disparidades regionais em matéria de emprego e desemprego. Deveria ser apoiado o potencial de criação de postos de trabalho a nível local, incluindo na economia social, e deveriam ser incentivadas as parcerias entre todos os intervenientes relevantes. Os Estados membros:

- a. Promoverão condições favoráveis às actividades e ao investimento do sector privado nas regiões menos desenvolvidas;
- b. Assegurarão que os apoios públicos nas regiões menos desenvolvidas se focalizam no investimento no capital humano e de conhecimento, bem como nas infra-estruturas adequadas.

Fonte: Comissão Europeia, 2003; Orientações específicas para as políticas de emprego dos Estados membros; DG Emprego e Assuntos Sociais; Bruxelas; <http://europa.eu.int>





Tabela 4 - Plano internacional de acção de Madrid para o envelhecimento (2002).

<i>Tema 2 – Trabalho e mão-de-obra em envelhecimento</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Colocar o crescimento do emprego no coração das políticas macroeconómicas, por exemplo, assegurando que as políticas de mercado de trabalho sejam objectivadas em promover altas taxas de crescimento da produtividade e do emprego, em benefício das pessoas de todas as idades;</li><li>▪ Permitir que as pessoas mais velhas continuem a trabalhar enquanto assim o desejarem e enquanto puderem;</li><li>▪ Tomar acções para aumentar a participação no mercado de trabalho da população em idade activa e para reduzir o risco de exclusão e dependência na fase final da vida. Estas acções podem ser promovidas através de políticas como, entre outras, aumento da participação das mulheres mais velhas; serviços sustentáveis de saúde ocupacional com ênfase na prevenção, na promoção da saúde ocupacional e da segurança (com vista a manter a capacidade para o trabalho); acesso à tecnologia, à aprendizagem ao longo da vida, à educação e formação contínuas, à reabilitação profissional e mecanismos flexíveis de passagem à reforma; promoção da reintegração das pessoas desempregadas e com deficiência no mercado de trabalho;</li><li>▪ Realizar particulares esforços para aumentar a taxa de participação das mulheres e dos grupos em desvantagem, tais como os desempregados de longa duração e as pessoas com deficiência, reduzindo-se, dessa forma, o risco da sua exclusão e dependência na fase final da vida;</li><li>▪ Promover iniciativas em prol do auto-emprego das pessoas mais velhas, nomeadamente encorajando o desenvolvimento de pequenas e micro-empresas e assegurando o acesso ao crédito às pessoas mais velhas, sem qualquer discriminação (em particular a baseada no género);</li><li>▪ Apoiar as pessoas mais velhas já envolvidas em actividades do sector informal, melhorando o seu rendimento, a sua produtividade e as suas condições de trabalho;</li><li>▪ Eliminar barreiras etárias no mercado de trabalho formal através da promoção do recrutamento de pessoas mais velhas e da prevenção do conjunto de desvantagens por estas experienciadas no emprego;</li><li>▪ Promover, quando apropriado, uma nova abordagem da reforma, que tome em consideração as necessidades tanto dos empregadores como dos trabalhadores, em particular através da aplicação do princípio das políticas e práticas de reforma flexível, mantendo-se os direitos pensionísticos adquiridos. As medidas para se atingirem este objectivo podem incluir a redução dos incentivos e das pressões para a reforma antecipada e a remoção de desincentivos ao trabalho para além da idade de reforma;</li><li>▪ Promover novas formas de organização do trabalho e práticas inovadoras no local de trabalho objectivadas em preservar a capacidade para o trabalho e que considerem as necessidades dos trabalhadores à medida que estes envelhecem;</li><li>▪ Apoiar os trabalhadores a tomar decisões informadas sobre os potenciais impactos (financeiros, na saúde ou outros) do prolongamento da vida activa;</li><li>▪ Promover a caracterização realista das competências e capacidades dos trabalhadores mais velhos, corrigindo-se estereótipos penalizantes sobre os trabalhadores ou os candidatos a emprego mais velhos.</li></ul>



*Tema 4 – Acesso ao conhecimento, à educação e à formação*

- Conseguir uma melhoria de 50% nos níveis de literacia dos adultos, especialmente das mulheres, bem como o acesso a educação básica e contínua a todas as pessoas;
- Encorajar e promover a literacia, numeracia e a literacia digital junto das pessoas mais velhas e da mão de obra em envelhecimento, incluindo literacia especializada e digital para pessoas mais velhas com incapacidades;
- Implementar políticas que promovam o acesso à formação e reciclagem da formação dos trabalhadores mais velhos e que encorajem a continuar a adquirir conhecimentos e competências após a reforma;
- Assegurar que os benefícios das novas tecnologias, sobretudo as de informação e comunicação, estejam disponíveis para todos, considerando em particular as necessidades das mulheres mais velhas;
- Desenvolver e disseminar informação facilmente utilizável para apoiar as pessoas mais velhas no sentido de serem capazes de responder de forma efectiva às exigências tecnológicas da vida quotidiana;
- Encorajar investigação que permita melhor determinar a relação entre formação e produtividade e assim demonstrar cabalmente tanto a empregadores como a trabalhadores os benefícios da educação e da formação contínuas das pessoas mais velhas;
- Aumentar a consciência dos trabalhadores e das organizações representativas dos trabalhadores do valor de reciclar, do ponto de vista da formação, os trabalhadores mais velhos, especialmente as mulheres;
- Considerar a adopção de medidas em prol da utilização plena do potencial e da sabedoria dos mais velhos na educação;
- Providenciar oportunidades no contexto dos programas educativos da troca de conhecimentos e experiência entre gerações, incluindo o uso de novas tecnologias;
- Possibilitar que os mais velhos possam actuar enquanto mentores, mediadores e conselheiros;
- Encorajar voluntários mais velhos a oferecerem as suas competências em todos os domínios de actividade, em particular nas tecnologias de informação;
- Encorajar a utilização do conhecimento social, cultural e educacional e do potencial das pessoas mais velhas.

Fonte: <http://www.ilo.org> ou <http://www.un.org>



Tabela 5 - Directrizes estratégicas do Plano Nacional de Emprego 2003-2006.

1.MEDIDAS ACTIVAS E PREVENTIVAS DIRIGIDAS AOS DESEMPREGADOS E AOS INACTIVOS	
Eixos Estratégicos	▪ (...)
Linhas de Acção	▪ (...)
Instrumentos	▪ (...)
2.CRIAÇÃO DE EMPREGO E ESPÍRITO EMPRESARIAL	
Eixos Estratégicos	▪ (...) ▪ Criar um ambiente favorável ao dinamismo empresarial e reforçar a internacionalização; ▪ Qualificar os recursos humanos das empresas, com enfoque nos perfis chave para o desenvolvimento da competitividade e produtividade, nomeadamente empresários, quadros dirigentes e quadros intermédios.
Linhas de Acção	▪ (...) ▪ Revisão, simplificação e sistematização de todo o quadro normativo de apoio ao investimento produtivo, bem como de todos os procedimentos de criação, registo, transformação, licenciamento e falência das sociedades (Centros de Formalidades de Empresas, Interlocutor único e acessibilidade aos serviços notariais); ▪ Desenvolvimento de um sistema integrado de informação e divulgação às empresas, com especial enfoque nas PME; ▪ Introdução de módulos de formação específica numa gama alargada de cursos pós-secundários não universitários, de cursos de ensino superior e de acções de formação promovidas pelo IEFP, com o fim de se produzirem competências indutoras da criação e desenvolvimento do espírito empresarial;
Instrumentos	▪ (...) ▪ Centros de Formalidades de Empresas; ▪ Sistemas de Informação às Empresas; ▪ Sistemas de Incentivos à criação e modernização das empresas;
3.FAZER FACE À MUDANÇA E PROMOVER A ADAPTABILIDADE NO MERCADO DE TRABALHO.	
Eixos Estratégicos	▪ (...) ▪ Modernizar a organização do trabalho e incentivar a inovação organizacional e as novas formas de trabalho, procurando conciliar flexibilidade e segurança no trabalho; ▪ Promover a gestão antecipada e positiva das reestruturações, assegurando a adequada reconversão interna e externa dos trabalhadores; ▪ Fomentar a responsabilidade social das empresas;
Linhas de	▪ (...)



Acção	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Promoção da inovação organizacional e da gestão dos recursos humanos, visando apoiar a implementação de processos de inovação nas empresas que reforcem a sua competitividade e permitam a melhoria do emprego e das competências;</li><li>▪ Disponibilização nos Centros de Emprego de um sistema de livre serviços e informação baseado nas TIC e do interface do Sistema de Informação e Gestão da Área do Emprego do IEFP com o Sistema EURES, garantindo aos trabalhadores portugueses a possibilidade de consulta das ofertas de emprego disponíveis nos restantes países da União Europeia e aos desempregados desses países a possibilidade de consulta de ofertas de emprego registadas no IEFP;</li><li>▪ Aumento da transparência das competências e qualificações, no espaço europeu;</li><li>▪ Atribuição de graus e diplomas que, tendo em conta a livre circulação de pessoas na Europa e a dimensão europeia do mercado de trabalho, garantam a mobilidade de discentes e docentes, a comparabilidade das qualificações e a “empregabilidade”, garantidas pelo desenvolvimento de um sistema de avaliação da qualidade, credível a nível internacional;</li><li>▪ Reforço de incentivos à mobilidade geográfica e profissional;</li></ul>
Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ (...)</li><li>▪ Formação profissional contínua;</li><li>▪ Sistemas de Certificação e Referenciais de Qualificações.</li></ul>
<b>4.PROMOVER O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO E APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA</b>	
Eixos Estratégicos	<p>(...)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Promover uma melhoria substancial do investimento em recursos humanos, generalizando o acesso à educação e à formação profissional, designadamente à formação contínua e respondendo de forma inequívoca aos desafios da sociedade da informação e do conhecimento e contribuindo para o aumento da competitividade das empresas;</li><li>▪ Consolidar a educação/formação de adultos, enquanto sistema integrado facilitador do acesso generalizado dos adultos à progressão educativa e profissional, contribuindo para melhorar a sua qualificação e empregabilidade;</li><li>▪ Dinamizar os sistemas de reconhecimento, validação e certificação de competências, nomeadamente as adquiridas por via não formal ou informal;</li><li>▪ Promover a qualidade e a eficiência dos sistemas de educação e formação, nomeadamente, através da qualidade das aprendizagens, da identificação dos défices de competências, do estímulo das formações estratégicas e do reforço das ligações com o mundo do trabalho.</li></ul>
Linhas de Acção	<p>(...)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Reorientação dos sistemas de informação e orientação escolar e profissional de jovens e adultos, no quadro da ALV, com vista a mobilizar a procura de educação e formação escolar e profissional;</li><li>▪ Desenvolvimento de um processo nacional de formação e certificação de competências no</li></ul>



	<p>uso das TIC;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Promoção de campanhas de sensibilização da população para a aprendizagem ao longo da vida;</li><li>▪ Dotar os jovens e adultos de competências base, nomeadamente em TIC, línguas estrangeiras, cultura tecnológica, espírito empresarial e competências sociais que lhes permitam adaptar à evolução socioeconómica;</li><li>▪ Desenvolvimento de novos métodos de aprendizagem, designadamente através da utilização do “elearning”;</li><li>▪ Criação de referenciais de qualificações que suportem a estruturação da oferta formativa certificada, adequada às efectivas necessidades do mercado de trabalho, e o desenvolvimento do reconhecimento, validação e certificação de competências adquiridas em contextos formais, não formais e informais;</li><li>▪ Consolidação e aumento da Rede de Centros de Recursos em Conhecimento;</li><li>▪ Reequacionamento do sistema de financiamento da aprendizagem ao longo da vida.</li></ul>
Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ (...)</li><li>▪ Informação e Orientação Profissional</li><li>▪ Formação contínua (Formação Profissional Contínua, Cursos de Educação e Formação para Adultos e Acções Saber+);</li><li>▪ Sistemas de Certificação e referenciais de qualificações;</li><li>▪ Sistema de Acreditação de Entidades Formadoras;</li><li>▪ Centros de Recursos em Conhecimento;</li><li>▪ Centros de Estudos Superiores;</li><li>▪ Rede de bibliotecas científicas nacionais e internacionais;</li><li>▪ CyberCentros;</li><li>▪ Estudos Sectoriais Prospectivos;</li><li>▪ Programa de Estágios Curriculares.</li></ul>
<b>5.AUMENTAR A OFERTA DE MÃO-DE-OBRA E PROMOVER O ENVELHECIMENTO ACTIVO</b>	
Eixos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Estimular a permanência dos trabalhadores mais idosos no mercado de trabalho;</li><li>▪ Aumentar a sensibilidade das empresas e dos trabalhadores para esta temática;</li><li>▪ Garantir a eficiente valorização das qualificações adquiridas por via da experiência profissional, com base nos Sistemas de Reconhecimento de Competências;</li><li>▪ Garantir a portabilidade dos direitos garantidos e em formação dos trabalhadores imigrantes em Portugal, através de acordos internacionais com os seus países de origem.</li></ul>
Linhas de Acção	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Direcção de um conjunto de acções de formação, requalificação e reconversão profissional para adultos com mais de 55 anos, tendo em conta as necessidades do tecido empresarial e as características física, psíquicas e profissionais dos recursos humanos;</li><li>▪ Aumentar a atractividade do trabalho, por via de incentivos ao desenvolvimento de formas flexíveis de organização do trabalho, nomeadamente ao trabalho partilhado entre os menos e os mais jovens;</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Implementação da reforma parcial enquanto meio privilegiado de saída do mercado de trabalho, para todos os que não pretendam desenvolver uma carreira a tempo inteiro até aos 65 anos, permitindo uma passagem faseada e gradual da fase da vida activa para a reforma por velhice;</li><li>▪ Revisão do factor de redução do valor estatutário da pensão de velhice no regime de flexibilização da idade de reforma;</li><li>▪ Revisão do mecanismo de bonificação por retardamento da idade de reforma por velhice, para que o beneficiário se mantenha activo para além dos 65 anos de idade, de um modo atractivo e salvaguardando a sustentabilidade financeira do sistema;</li><li>▪ Dinamização e divulgação dos sistemas de reconhecimento, validação e certificação de competências e validação social dos mesmos;</li><li>▪ Desenvolvimento de instrumentos de detecção de oportunidades de emprego.</li></ul>
Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Regime de flexibilidade da idade de reforma;</li><li>▪ Reforma parcial;</li><li>▪ Campanhas de divulgação e promoção do envelhecimento activo;</li><li>▪ Acordos internacionais em matéria de protecção social;</li><li>▪ Relatório de previsão de oportunidades de emprego.</li></ul>
<b>6.IGUALDADE DE GÉNERO</b>	
Eixos Estratégicos	▪ (...)
Linhas de Acção	▪ (...)
Instrumentos	▪ (...)
<b>7.PROMOVER A INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO DE PESSOAS DESFAVORECIDAS E COMBATER A DISCRIMINAÇÃO DE QUE SÃO ALVO</b>	
Eixos Estratégicos	▪ (...)
Linhas de Acção	▪ (...)
Instrumentos	▪ (...)
<b>8.TORNAR O TRABALHO COMPENSADOR ATRAVÉS DE INCENTIVOS PARA AUMENTAR O SEU CARÁCTER ATRACTIVO</b>	
Eixos Estratégicos	▪ (...)
Linhas de Acção	▪ (...)
Instrumentos	▪ (...)



9.TRANSFORMAR O TRABALHO NÃO DECLARADO EM EMPREGO REGULAR	
Eixos Estratégicos	▪ (...)
Linhas de Acção	▪ (...)
Instrumentos	▪ (...)
10.DAR RESPOSTA ÀS DISPARIDADES REGIONAIS EM TERMOS DE EMPREGO	
Eixos Estratégicos	▪ (...)
Linhas de Acção	▪ (...)
Instrumentos	▪ (...)

Fonte: Plano Nacional de Emprego 2003-2006.



Tabela 6 – Etapas do desenvolvimento organizacional no SEC.XX

PERÍODOS	INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA 1900 - 1950	INDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA 1950 - 1990	INFORMAÇÃO Após 1990
Estrutura organizacional predominante.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Burocrática.</li><li>▪ Funcional.</li><li>▪ Centralizadora.</li><li>▪ Rígida.</li><li>▪ Inflexível.</li><li>▪ Ênfase nos órgãos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mista.</li><li>▪ Matricial.</li><li>▪ Ênfase na estrutura por departamentos de produtos, serviços ou unidades estratégicas de negócios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Fluida.</b></li><li>▪ <b>Ágil</b></li><li>▪ <b>Flexível</b></li><li>▪ <b>Descentralizada.</b></li><li>▪ <b>Ênfase para as equipas multidisciplinares</b></li></ul>
Cultura organizacional predominante.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ênfase no passado, nas tradições e nos valores conservadores.</li><li>▪ Manutenção do <i>status quo</i>.</li><li>▪ Valorização da tradição e da experiência.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ênfase para o presente e para a adaptação ao ambiente empresarial.</li><li>▪ Valorização da renovação e da revitalização.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Ênfase no futuro e no destino.</b></li><li>▪ <b>Predomínio da mudança e da inovação.</b></li><li>▪ <b>Valorização do conhecimento e da criatividade.</b></li></ul>
Ambiente organizacional.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Estático.</li><li>▪ Previsível.</li><li>▪ Poucos desafios ambientais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Intensificação e aceleração das mudanças ambientais.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Mutável.</b></li><li>▪ <b>Imprevisível.</b></li><li>▪ <b>Turbulento.</b></li><li>▪ <b>Grandes e intensas mudanças.</b></li></ul>
Relação com as pessoas.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conjunto de regras relacionais exaustivo.</li><li>▪ Controlo rígido das pessoas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados.</li><li>▪ Ênfase nos objectivos organizacionais para dirigir as pessoas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Pessoas como seres humanos pró activos e inteligentes que devem ser impulsionados.</b></li><li>▪ <b>Ênfase para a autonomia e para o comprometimento pessoal nos objectivos do negócio como forma de motivar as pessoas.</b></li></ul>
Administração de pessoas.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Relações industriais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Administração de recursos humanos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Gestão de Pessoas</b></li></ul>

Adaptado da obra de CHIAVENATO, Idalberto; “Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações”; Campus; 15ª Ed; ISBN 85-352-0427-x; pág 33





## Apêndice E – MODELO DE GESTÃO DOS MILITARES NA SITUAÇÃO DE RESERVA

Quadro 1 - Contributos para o Modelo de Gestão dos Militares na situação de “Reserva”

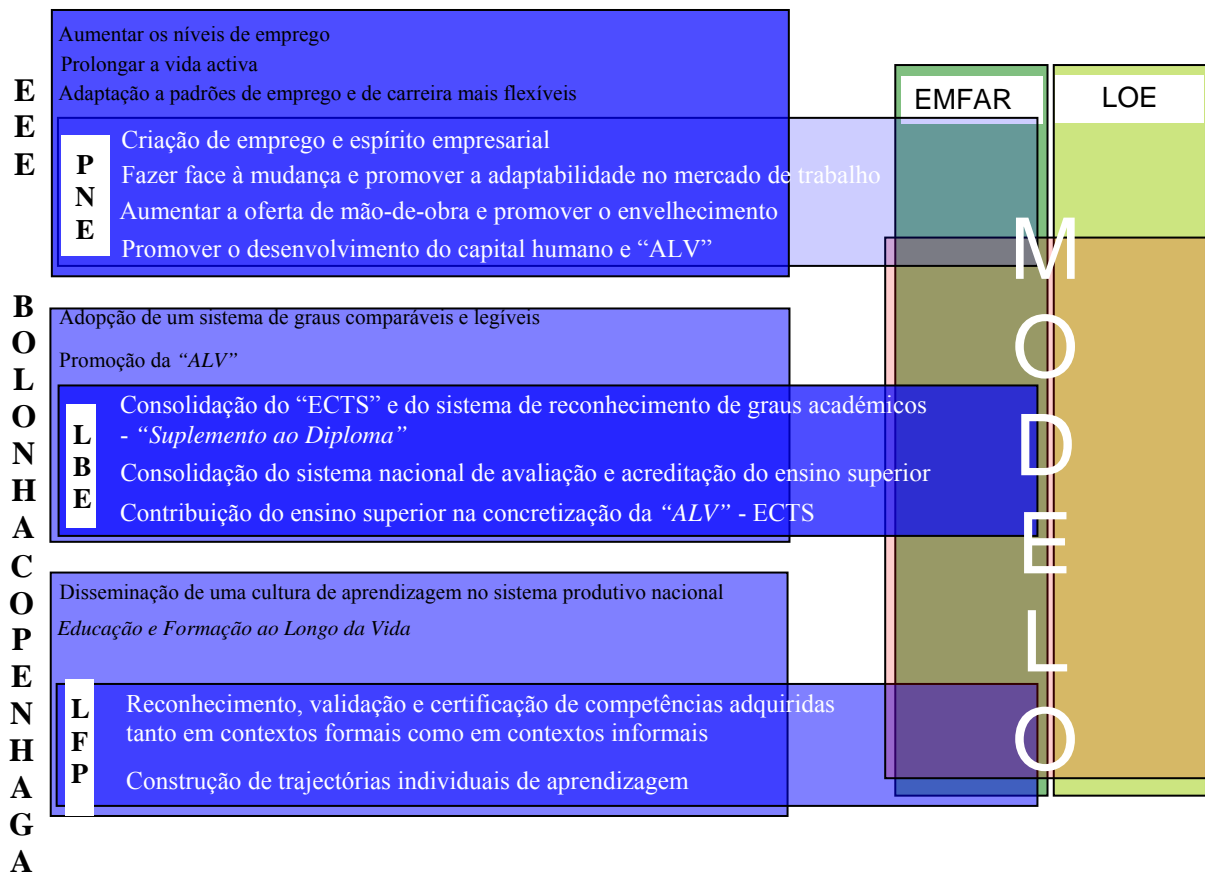




Tabela 2 – Tempos médios de promoção e permanência nos postos para os **oficiais** com grau de **Licenciatura**

POSTO	ARMA ou SERVIÇO	TEMP MÉD SVC ATÉ PROMOÇ CAP	MÉD IDADE PROMOÇ AO POSTO CAPITÃO	TEMP MÉD PERMAN NO POSTO CAP	TEMP MÉD SVC ATÉ PROMOÇ MAJ	MÉD IDADE PROMOÇ AO POSTO MAJ	TEMP MÉD PERMAN NO POSTO MAJ	TEMP MÉD SVC ATÉ PROMOÇ TCOR	MÉD IDADE PROMOÇ AO POSTO TCOR	TEMP MÉD PERMAN NO POSTO TCOR	TEMP MÉD SVC ATÉ PROMOÇ COR	MÉD IDADE PROMOÇ AO POSTO COR	TEMP MÉD PERMAN NO POSTO COR	MÉD IDADE OFICIAIS NO POSTO	TOTAL UNIV	TOTAL OF
COR	INF	7,92 (4/12)	27,3 (23/35)	7,63 (5/11)	15,55	35,21 (32/40)	7,51 (5/8)	23,06	42,7 (36/46)	6,47 (5/12)	29,53	49,2 (43/55)	5,2 (1/6)	50,56 (44/57)	80	226
	ART	8,03 (5/9)	27,3 (23/30)	7,19 (5/12)	15,22	34,5 (31/38)	7,26 (6/8)	22,48	41,7 (37/45)	6,07 (5/8)	28,55	47,8 (44/52)	4,42 (1/7)	51,34 (45/57)	26	
	CAV	8,37 (5/12)	28,25 (25/35)	6,62 (5/11)	14,99	34,88 (31/40)	7,33 (5/8)	22,32	42,22 (37/48)	5,96 (8/5)	28,28	48,18 (44/54)	3,22 (1/5)	51,4 (45/56)	27	
	ENG	8,33 (6/10)	26,52 (24/29)	7 (5/11)	15,33	33,52 (31/37)	7,57 (7/8)	22,9	41,09 (39/44)	6,14 (5/7)	29,04	47,23 (45/51)	3,33 (1/6)	50,42 (45/56)	21	
	TM	8,36 (4/10)	26,54 (23/31)	7,54 (5/11)	15,9	34,09 (31/38)	7,9 (6/9)	23,8	42,09 (38/46)	5,68 (5/8)	29,48	48 (44/52)	3,9 (1/5)	51,9 (46/57)	22	
	ADMIL	8,02 (6/12)	27,78 (24/33)	7,04 (5/11)	15,06	34,83 (32/39)	7,83 (6/8)	22,89	42,66 (39/47)	6,19 (5/9)	29,08	49,07 (46/52)	3,04 (1/6)	52,11 (48/57)	42	
	SM	8,62 (6/10)	28,62 (26/30)	6,5 (5/9)	15,12	33,25 (32/35)	8,5 (6/10)	23,62	41,75 (38/45)	5,75 (5/7)	29,37	47,5 (44/52)	3,5 (5/7)	51 (46/56)	8	

COR	SS	MED	4,21 (3/10)	31,64 (29/34)	5	9,21	36,64 (34/39)	7,07 (2/8)	16,28	43,71 (38/47)	6,57 (5/10)	22,85	50,28 (47/54)	2,78 (1/5)	53,07 (50/55)	14	18
		FARM	3,75 (3/5)	28 (26/30)	5	8,75	33 (31/35)	5,5 (4/7)	14,25	38,5 (35/41)	8 (7/10)	22,25	46,5 (43/49)	4,5 (3/7)	51 (49/54)	4	



POSTO	ARMA ou SERVIÇO	TEMP MÉD SVC ATÉ PROMOÇ CAP	MÉD IDADE PROMOÇ AO POSTO CAPITÃO	TEMP MÉD PERMAN NO POSTO CAP	TEMP MÉD SVC ATÉ PROMOÇ MAJ	MÉD IDADE PROMOÇ AO POSTO MAJ	TEMP MÉD PERMAN NO POSTO MAJ	TEMP MÉD SVC ATÉ PROMOÇ TCOR	MÉD IDADE PROMOÇ AO POSTO TCOR	TEMP MÉD PERMAN NO POSTO TCOR	TEMP MÉD SVC ATÉ PROMOÇ COR	MÉD IDADE PROMOÇ AO POSTO COR	TEMP MÉD PERMAN NO POSTO COR	MÉD IDADE OFICIAIS NO POSTO	TOTAL UNIV	TOTAL OF	
TCOR	INF	9,81 (7/14)	28,5 (26/36)	5,92 (5/7)	15,73	34,75 (31/42)	4,56 (4/6)	20,29	39,31 (36/46)	4,31 (1/8)				43,82 (39/52)	204	440	
	ART	10,38 (7/15)	28,93 (26/36)	5,89 (5/6)	16,27	34,76 (31/42)	4,69 (4/8)	20,96	39,14 (36/46)	4,24 (1/8)				43,77 (39/54)	89		
	CAV	9,6 (9/12)	28,46 (25/33)	5,96 (5/7)	15,56	34,42 (31/39)	4,62 (4/5)	20,18	39,04 (36/44)	4,36 (1/8)				43,4 (41/48)	50		
	ENG	9,92 (8/14)	29,03 (25/35)	5,88 (5/7)	15,8	34,9 (31/41)	4,76 (4/8)	20,56	39,69 (36/45)	4,42 (1/10)				44,11 (39/50)	26		
	TM	9,84 (7/13)	29,16 (26/34)	5,88 (5/6)	15,72	35,04 (31/40)	4,32 (4/5)	20,04	39,36 (36/45)	4,56 (1/8)				43,92 (40/51)	25		
	ADMIL	10,5 (9/14)	30,82 (27/37)	5,88 (5/6)	16,38	36,7 (32/43)	4,5 (4/8)	20,88	41,55 (38/47)	4,32 (1/8)				45,88 (40/55)	34		
	SM	10,16 (9/13)	30,16 (27/35)	5,91 (5/6)	16,07	37,75 (33/40)	4,5 (4/5)	20,57	40,58 (37/45)	4,25 (1/7)				44,83 (41/51)	12		
TCOR	SS	MED	4,04 (3/9)	31,9 (30/35)	5,66 (5/8)	9,7	37,61 (35/41)	5,76 (4/8)	15,46	43,38 (41/47)	4,95 (1/8)				48,33 (43/54)	21	37
		FARM	3,75 (3/6)	29,56 (27/32)	5,93 (5/7)	9,68	35,5 (32/38)	5,87 (5/7)	15,55	41,37 (39/43)	4,81 (1/7)				46,18 (43/49)	16	



POSTO	ARMA ou SERVIÇO	TEMP MÉD SVC ATÉ PROMOÇ CAP	MÉD IDADE PROMOÇ AO POSTO CAPITÃO	TEMP MÉD PERMAN NO POSTO CAP	TEMP MÉD SVC ATÉ PROMOÇ MAJ	MÉD IDADE PROMOÇ AO POSTO MAJ	TEMP MÉD PERMAN NO POSTO MAJ	TEMP MÉD SVC ATÉ PROMOÇ TCOR	MÉD IDADE PROMOÇ AO POSTO TCOR	TEMP MÉD PERMAN NO POSTO TCOR	TEMP MÉD SVC ATÉ PROMOÇ COR	MÉD IDADE PROMOÇ AO POSTO COR	TEMP MÉD PERMAN NO POSTO COR	MÉD IDADE OFICIAIS NO POSTO	TOTAL UNIV	TOTAL OF
MAJ	INF	10,41 (9/16)	29,65 (27/36)	6,2 (6/7)	16,61	35,84 (33/41)	3,26 (1/6)							39,12 (36/46)	170	379
	ART	10,54 (9/16)	29,83 (27/36)	6,31 (7/6)	16,85	36,15 (33/43)	3,19 (1/6)							39,34 (36/48)	73	
	CAV	10,51 (9/11)	29,57 (27/32)	6,3 (6/7)	16,81	35,87 (33/39)	3,27 (1/6)							39,69 (36/44)	33	
	ENG	10,85 (9/13)	31,14 (28/35)	6,19 (6/7)	17,04	37,33 (33/42)	2,95 (1/6)							40,28 (36/44)	21	
	TM	10,39 (9/14)	29,71 (27/34)	6,35 (6/7)	16,74	36,07 (33/40)	2,82 (6/1)							38,89 (36/43)	28	
	ADMIL	11,45 (9/14)	31,48 (27/35)	6,19 (5/7)	17,64	37,67 (32/41)	3,48 (1/13)							41,16 (38/46)	31	
	SM	11,52 (19/14)	31,91 (28/35)	6,39 (7/6)	17,91	38,3 (35/42)	2,91 (1/7)							41,21 (37/48)	23	
MAJ	SS	MED	3,47 (2/6)	31,26 (29/34)	6,21 (6/7)	9,68	37,47 (35/40)	3,63 (1/4)						41,1 (37/44)	19	25
		FARM	4,5 (4/6)	31,5 (30/33)	6,5 (6/7)	11	38 (36/40)	2,5 (1/4)						40,5 (38/43)	6	



Tabela 3 – Tempos médios de promoção e permanência nos postos para os **oficiais** com grau de **Bacharelato**

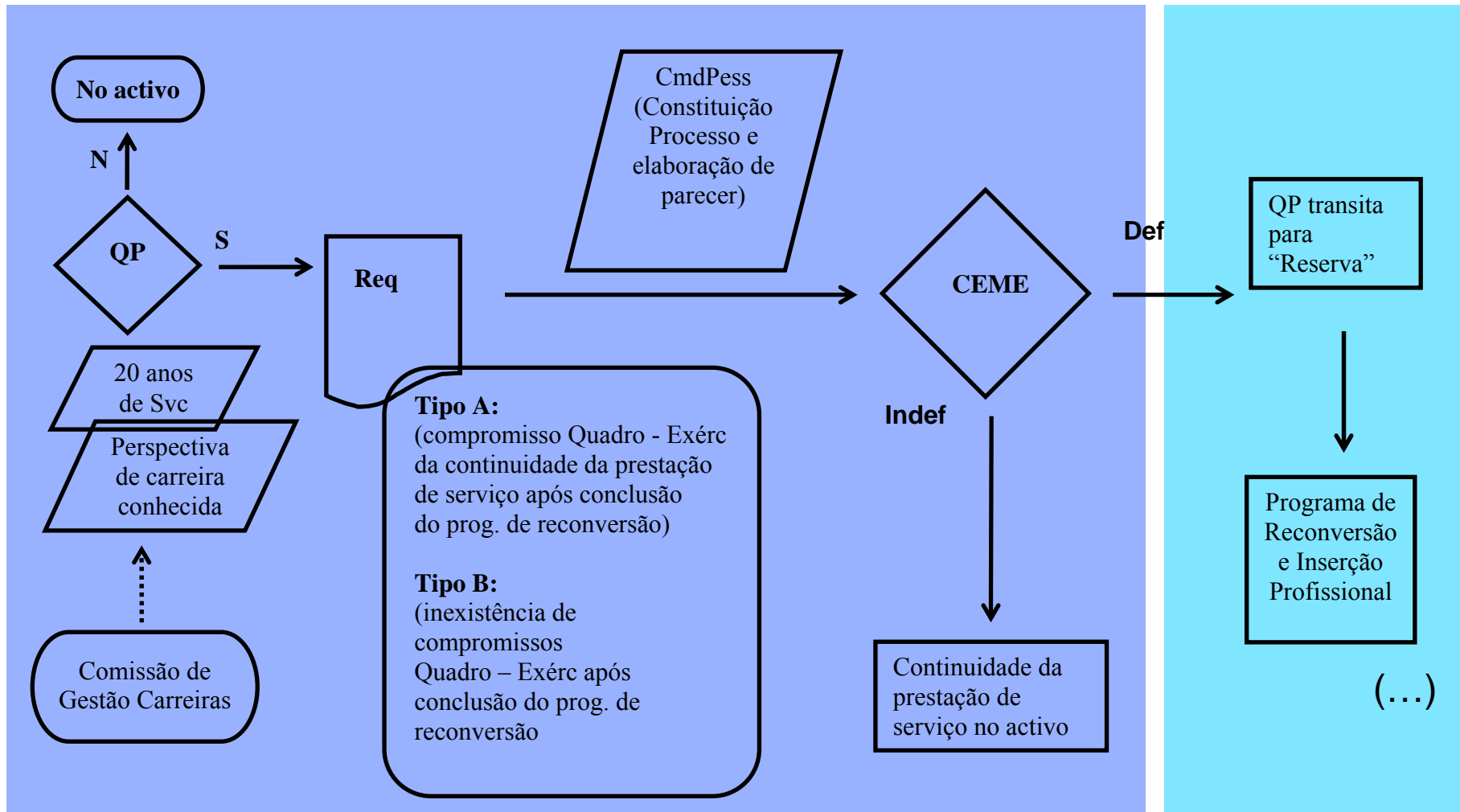
POSTO	ARMA ou SERVIÇO	TEMP MÉD SVC ATÉ PROMOÇ CAP	MÉD IDADE PROMOÇ AO POSTO CAPITÃO	TEMP MÉD PERMAN NO POSTO CAP	TEMP MÉD SVC ATÉ PROMOÇ MAJ	MÉD IDADE PROMOÇ AO POSTO MAJ	TEMP MÉD PERMAN NO POSTO MAJ	TEMP MÉD SVC ATÉ PROMOÇ TCOR	MÉD IDADE PROMOÇ AO POSTO TCOR	TEMP MÉD PERMAN NO POSTO TCOR	TEMP MÉD SVC ATÉ PROMOÇ COR	MÉD IDADE PROMOÇ AO POSTO COR	TEMP MÉD PERMAN NO POSTO COR	MÉD IDADE OFICIAIS NO POSTO	TOTAL UNIV	TOTAL OF	
TCOR	TRM	TEC														45	
		EXPL															
	SM	TEC	<b>17,66</b>	37,83	7	<b>24,66</b>	44,8	6,16	30,82	51	4				55		6
		MAN	(15/22)	(36/43)	(6/9)		(42/50)	(6/7)		(48/56)	(3/7)				(51/59)		
	SGE	TEC	<b>15,8</b>	36,2	8,2	<b>24</b>	44,4	5,8	29,8	50,2	3,4				53,6		5
		MAN	(15/17)	(35/38)	(6/10)		(43/45)	(5/6)		(48/51)	(1/6)				(50/57)		
	SGPQ	<b>16,84</b>	37,36	6,31	<b>23,15</b>	43,68	5,47	28,62	49,15	2,36				51,52	19		
			(15/20)	(35/40)	(6/8)		(41/46)	(5/6)		(47/52)	(1/3)				(48/55)		
Ch BANDA MÚSICA	<b>21</b>	40	7	<b>28</b>	47	6	34	53	5				58	1			
		21	40	7		47	6		53	5			58				
QTS	<b>9</b>	31	17,57	<b>26,57</b>	48,57	7,42	33,99	56	2,57				58,57	7			
		(7/14)	(28/35)	(14/20)		(48/49)	(6/8)		(55/57)	(4/2)				(58/59)			

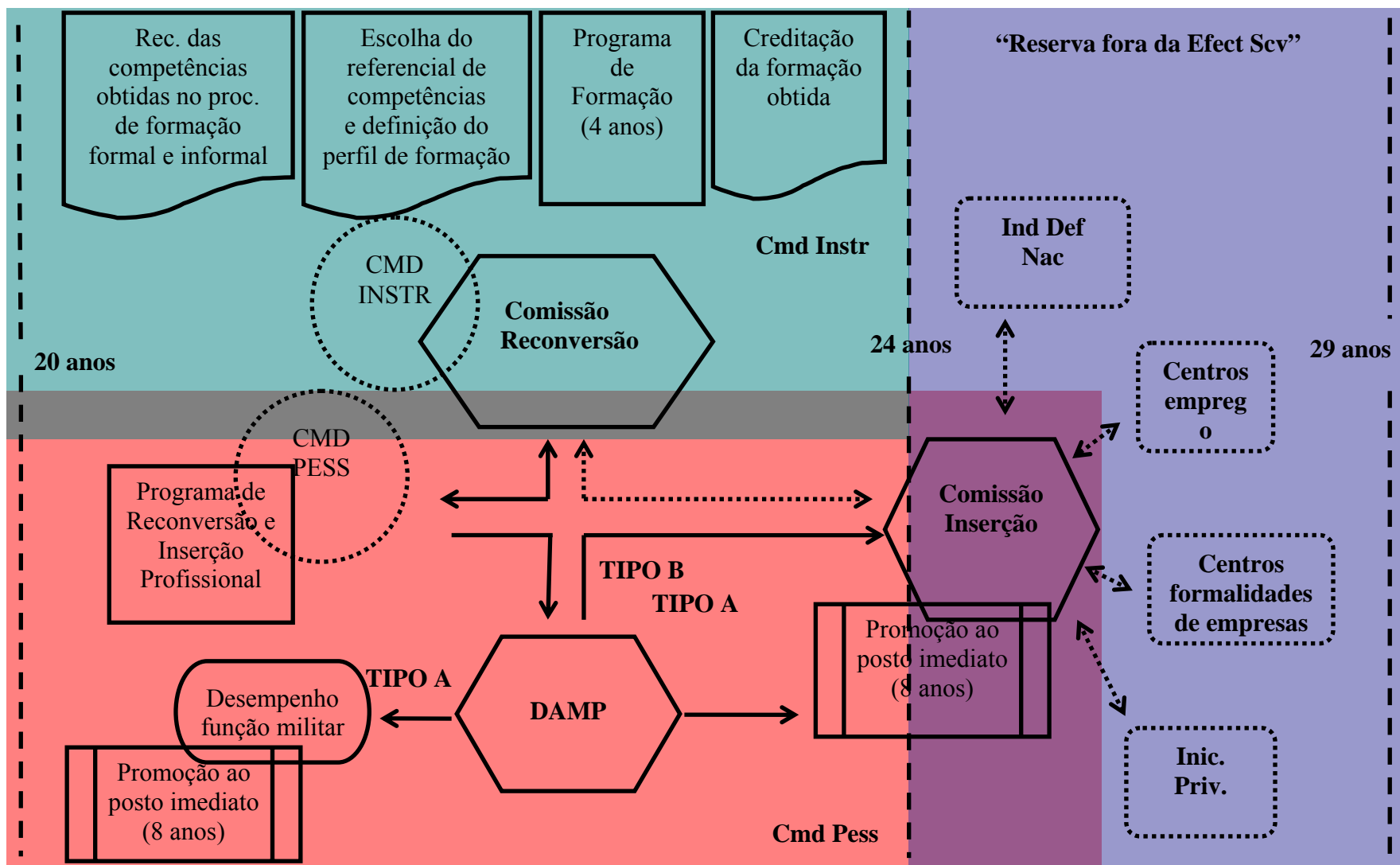


POSTO	ARMA ou SERVIÇO	TEMP MÉD SVC ATÉ PROMOÇ CAP	MÉD IDADE PROMOÇ AO POSTO CAPITÃO	TEMP MÉD PERMAN NO POSTO CAP	TEMP MÉD SVC ATÉ PROMOÇ MAJ	MÉD IDADE PROMOÇ AO POSTO MAJ	TEMP MÉD PERMAN NO POSTO MAJ	TEMP MÉD SVC ATÉ PROMOÇ TCOR	MÉD IDADE PROMOÇ AO POSTO TCOR	TEMP MÉD PERMAN NO POSTO TCOR	TEMP MÉD SVC ATÉ PROMOÇ COR	MÉD IDADE PROMOÇ AO POSTO COR	TEMP MÉD PERMAN NO POSTO COR	MÉD IDADE OFICIAIS NO POSTO	TOTAL UNIVERSO	TOTAL OFICIAIS	
MAJ	TM	TEC	16,4 (16/17)	37,2 (37/38)	6,6 (6/8)	23 (43/45)	43,8 (43/45)	2,7 (1/4)						46,5 (46/48)	10	230	
		EXPL															
	SM	TEC	18 (16/23)	38,75 (37/43)	6,5 (6/7)	24,5 (43/50)	45,25 (43/50)	3 (1/5)							48,25 (45/52)		6
		MAN															
	SGE	TEC	16,64 (16/18)	37,96 (36/41)	6,68 (8/6)	23,32 (42/48)	44,44 (42/48)	3,76 (1/7)							48,2 (46/51)		25
		MAN															
	SGPQ	SGE		17,3 (15/27)	38,1 (34/45)	6,42 (6/8)	23,72 (41/50)	44,19 (41/50)	3,9 (1/7)						48,45 (45/55)		120
		SGPQ		13,95 (9/22)	34 (29/41)	7,85 (7/9)	21,8 (38/49)	41,85 (38/49)	3,42 (1/6)						45,28 (41/55)		21
Ch BANDA MÚSICA	Ch BANDA MÚSICA		18 18	37 37	6 6	24 43	43 43	4 4						47 47	1		
	QTS		9,97 (9/15)	31,59 (30/34)	17,97 (15/21)	27,94 (42/55)	49,57 (42/55)	4,61 (3/10)						54,06 (46/58)	47		



Quadro 3 – Fluxo de informação e decisão do modelo de gestão dos militares na situação de “Reserva”









## **Apêndice F – QUESTIONÁRIO**



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL  
**EXÉRCITO PORTUGUÊS**  
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES  
*CURSO DE ESTADO-MAIOR 2003-05*

**QUESTIONÁRIO**

O presente questionário insere-se no âmbito de um Trabalho Individual de Longa Duração (TILD) do Curso de Estado-Maior 2003/2005, subordinado ao tema “Gestão dos Militares na situação de Reserva” e destina-se a ser preenchido por Oficiais e Sargentos, do Quadro Permanente (QP) do Exército.

A finalidade deste questionário é efectuar uma pesquisa de opinião, de modo a determinar, a **importância** que os QP do Exército atribuem ao instrumento de gestão de pessoal “Reserva” e a **oportunidade** com que o mesmo é utilizado pelos órgãos de administração de pessoal. Simultaneamente procura-se validar requisitos para um modelo que maximize este instrumento em prol dos objectivos profissionais dos QP e do Exército.

O presente questionário é composto por duas partes: a primeira tem por objectivo caracterizar a amostra e a segunda avaliar a percepção individual do emprego da “Reserva” como instrumento de gestão de pessoal no Exército e simultaneamente validar alguns contributos para a sua maximização.

O questionário é **ANÓNIMO** e **RESERVADO**, sendo os dados obtidos unicamente utilizados para fins científicos, no presente estudo.

Quando estiver a responder a este questionário, não se esqueça que pretendemos saber a sua posição, por isso responda de forma sincera, marcando uma cruz, ou expressando a sua opinião, nos espaços reservados para tal.

O seu contributo é indispensável para o sucesso deste estudo, como tal, gostaríamos desde já, de agradecer toda a sua disponibilidade e atenção demonstrada no preenchimento deste questionário que, esperamos, possa vir a contribuir para um tratamento objectivo e consequente do tema abordado.



## I PARTE

### CARACTERIZAÇÃO SOCIAL E PROFISSIONAL

(Assinale com um “X” ou preencha as “caixas” em branco)

- 1 Idade .....
- 2 N° de elementos do agregado familiar .....
- 3 Posto .....
- 4 Arma / Serviço .....
- 5 Tempo de serviço (em anos) .....
- 6 Tempo no actual posto .....
- 7 Qual a formação militar de base para ingresso no actual quadro?
- a. Curso da AM .....  b. Curso da ESPE/ISM .....
- c. Curso da ESE .....  d. Outros .....
- 8 Qual o último período de formação militar que frequentou ou frequenta?
- a. Curso Superior Comando e Direcção .....
- b. Curso de Estado Maior .....
- c. Curso Promoção a Oficial Superior .....
- d. Curso de Promoção a Sargento Chefe .....
- e. Estágio de promoção a Sargento Ajudante .....
- 9 Frequenta ou detém alguma formação académica complementar de cariz não militar?
- a. Sim .....  b. Não .....
- 10 Qual o grau académico obtido? .....
- 11 Tempo diário despendido na formação complementar (inclui preparação, deslocação e frequência)
- a. Até 2 horas .....  b. 3 a 4 horas .....  c. 5 a 6 horas .....
- d. 7 a 8 horas .....  e. Mais de 8 horas .....



**12 A formação foi obtida em que contexto?**

- a. Da função militar por concurso interno (interesse da instituição) .....
- b. Da função militar por proposta pessoal e a custos do Exército. ....
- c. Individual .....

**13 Qual o cargo(s)/função(ões) que desempenhou durante o período em que frequentou a formação complementar da cariz não militar**

**14 Recorreu à licença para estudos?**

- a. Sim .....
- b. Não .....

**II PARTE**

**CARACTERIZAÇÃO INTRÍNSECA DA SITUAÇÃO DE RESERVA**

Leia com atenção cada hipótese e assinale com um “X” o nível de importância que cada uma delas tem para si.

<b>15. Porque é que após 20 anos de serviço, os militares do QP não optam por transitar para a situação de reserva, explorando oportunidades no mercado de trabalho e/ou empresarial?</b>	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Totalmente importante
a. Porque acredito na concretização de uma carreira militar.					
b. Porque sinto-me realizado profissionalmente com os cargos / funções que desempenho.					
c. Porque sinto-me cativado pelo ambiente de trabalho em que estou inserido.					
d. Porque sinto-me cativado pela cultura organizacional do Exército.					
e. Porque se criou o estereótipo de que a situação de reserva somente é operacionalizada com vantagens para o militar e para a organização em situações de fim de carreira.					
f. Porque significaria a assunção do fracasso profissional, com consequências interpessoais e sociais.					
g. Porque na situação de activo tenho a possibilidade de ser promovido na carreira sem grandes preocupações de trabalho, bastando-me aguardar pela minha vez.					



	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Totalmente importante
15. Porque é que após 20 anos de serviço, os militares do QP não optam por transitar para a situação de reserva, explorando oportunidades no mercado de trabalho e/ou empresarial?					
h. Porque, mantendo-me no activo, tenho garantias económicas, que me proporcionam estabilidade familiar.					
i. Porque não desenvolvi qualquer actividade económica durante os vinte anos, que me garanta o complemento financeiro decorrente da transição para a situação de reserva.					
j. Porque o empenhamento exigido e/ou prestado nos cargos/funções que desempenhei até ao momento não foram compatíveis com a disponibilidade de tempo necessária para me auto propor a uma formação complementar de cariz não militar que me permitisse desenvolver outra actividade profissional após a transição para a “Reserva”					
k. Porque, por opção própria, não desenvolvi qualquer formação complementar de cariz não militar, que possibilite desenvolver outra actividade profissional.					
l. Porque o mercado de trabalho civil está esgotado.					
m. Porque não me adaptaria à competitividade existente no mercado de trabalho					
n. Porque os empregadores civis desenvolveram um estereótipo dos militares, com o qual dificilmente empregarão um militar na reserva					
o. Porque o Exército não me proporciona qualquer tipo de apoio financeiro e social para a concretização de uma transição segura e estável.					
p. Porque o Exército não possui qualquer mecanismo instituído que me garanta um período seguro e estável para a condução da reconversão profissional e para a inserção profissional no mercado de trabalho civil.					

**Obrigado pela disponibilidade demonstrada no preenchimento deste questionário.**

Os dados fornecidos terão tratamento de **RESERVADO** e serão utilizados exclusivamente no âmbito do Trabalho Individual de Longa Duração (TILD), do CEM 2003-2005.

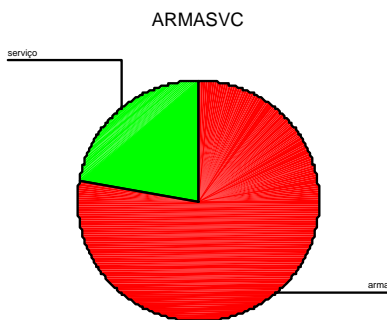
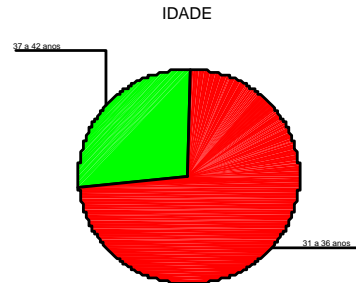


### Apêndice G – CARACTERIZAÇÃO DAS SUB AMOSTRAS

Tabela 1 – Caracterização da sub amostra A

**IDADE**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 31 a 36 anos	36	73,5	73,5	73,5
37 a 42 anos	13	26,5	26,5	100,0
Total	49	100,0	100,0	

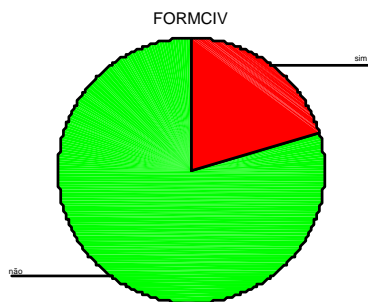
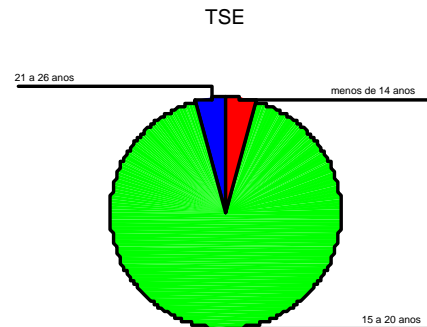


**ARMASVC**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid arma	38	77,6	77,6	77,6
serviço	11	22,4	22,4	100,0
Total	49	100,0	100,0	

**TSE**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid menos de 14 anos	2	4,1	4,1	4,1
15 a 20 anos	45	91,8	91,8	95,9
21 a 26 anos	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	



**FORMCIV**

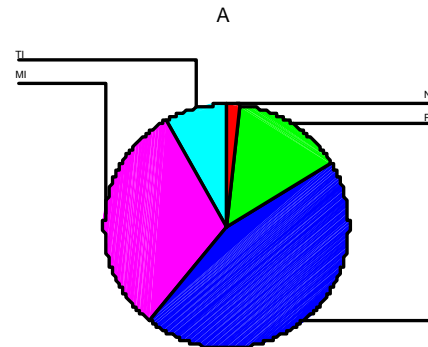
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	10	20,4	20,4	20,4
não	39	79,6	79,6	100,0
Total	49	100,0	100,0	



Tabela 2 - Análise de frequência das respostas A, O, P para a sub amostra A

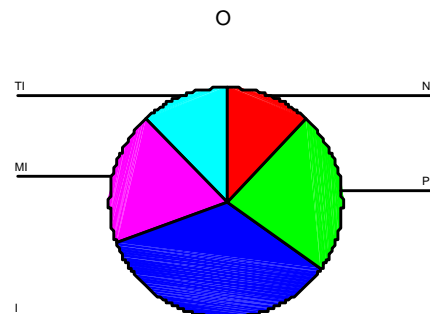
**A (Porque acredito na concretização de uma carreira militar.)**

		A			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NI	1	2,0	2,0	2,0
	PI	7	14,3	14,3	16,3
	I	22	44,9	44,9	61,2
	MI	15	30,6	30,6	91,8
	TI	4	8,2	8,2	100,0
Total		49	100,0	100,0	



**O (Porque o exercito não me proporciona qualquer tipo de apoio financeiro e social que me garanta a concretização de uma transição segura e estável)**

		O			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NI	6	12,2	12,2	12,2
	PI	11	22,4	22,4	34,7
	I	17	34,7	34,7	69,4
	MI	9	18,4	18,4	87,8
	TI	6	12,2	12,2	100,0
Total		49	100,0	100,0	



**P (Porque o Exército não possui qualquer mecanismo instituído que me garanta um período seguro e estável para a condução da reconversão profissional e para a inserção profissional no mercado de trabalho civil.)**

		P			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NI	4	8,2	8,2	8,2
	PI	9	18,4	18,4	26,5
	I	19	38,8	38,8	65,3
	MI	8	16,3	16,3	81,6
	TI	9	18,4	18,4	100,0
Total		49	100,0	100,0	

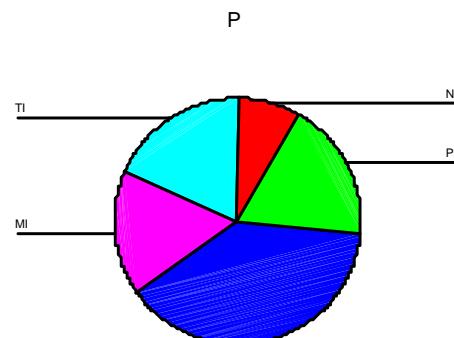




Tabela 3 – Caracterização da sub amostra B

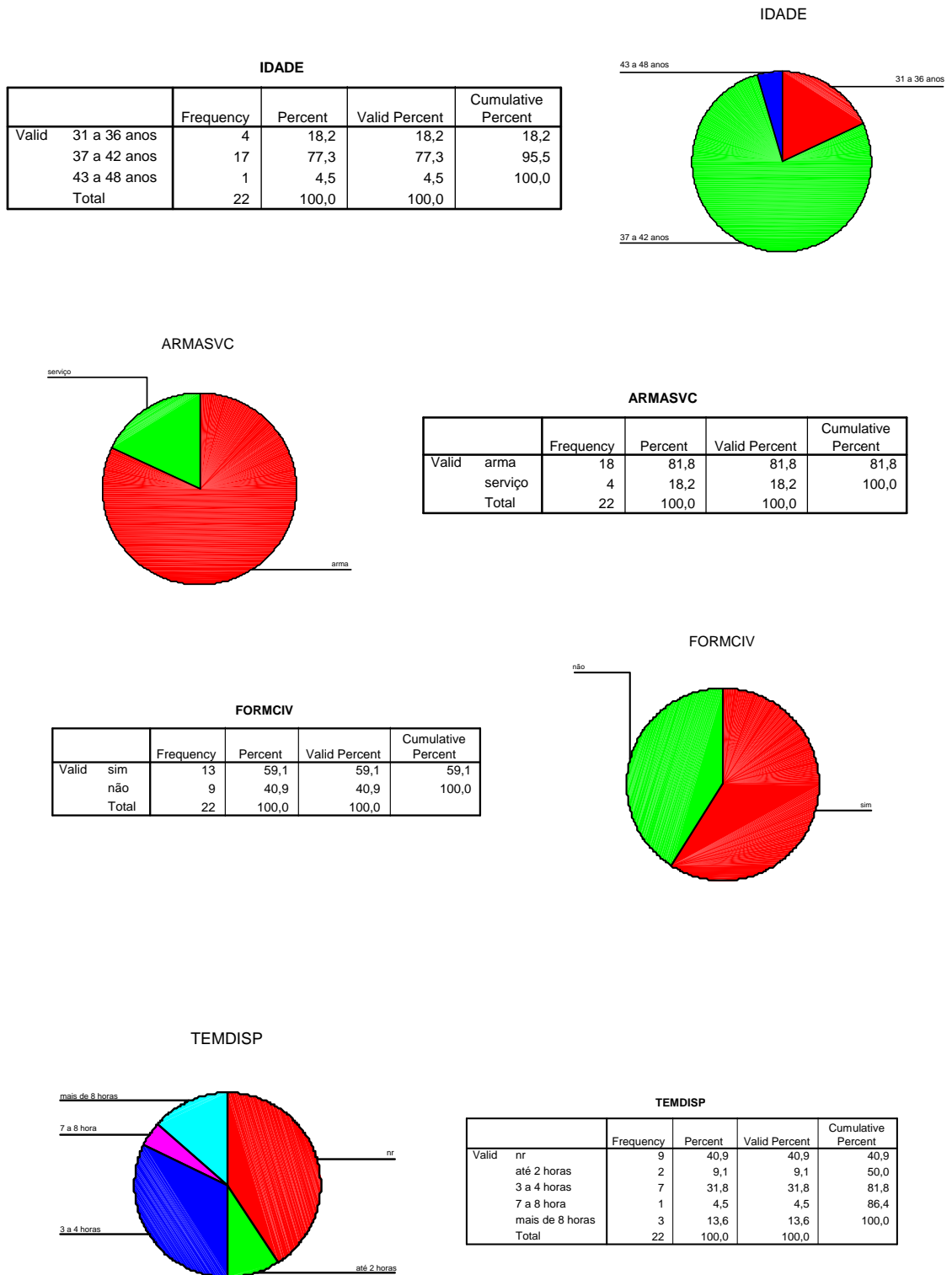


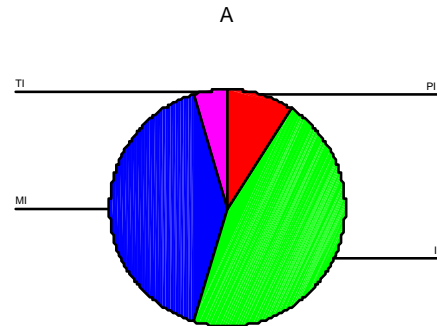




Tabela 4 – Análise de frequência das respostas A, O, P para a sub amostra B

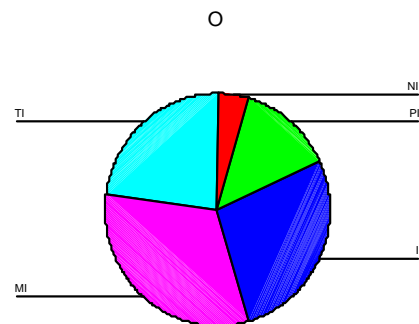
**A (Porque acredito na concretização de uma carreira militar.)**

		A			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PI	2	9,1	9,1	9,1
	I	10	45,5	45,5	54,5
	MI	9	40,9	40,9	95,5
	TI	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	



**O (Porque o exercito não me proporciona qualquer tipo de apoio financeiro e social que me garanta a concretização de uma transição segura e estável)**

		O			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NI	1	4,5	4,5	4,5
	PI	3	13,6	13,6	18,2
	I	6	27,3	27,3	45,5
	MI	7	31,8	31,8	77,3
	TI	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	



**P (Porque o Exército não possui qualquer mecanismo instituído que me garanta um período seguro e estável para a condução da reconversão profissional e para a inserção profissional no mercado de trabalho civil.)**

		P			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NI	2	9,1	9,1	9,1
	PI	2	9,1	9,1	18,2
	I	4	18,2	18,2	36,4
	MI	9	40,9	40,9	77,3
	TI	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

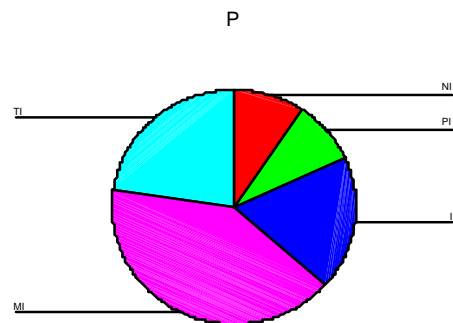


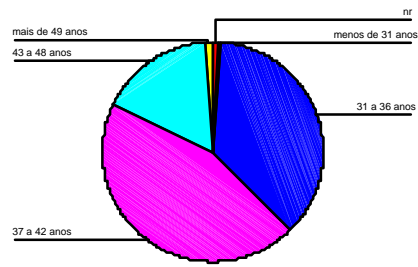


Tabela 5 – Caracterização da sub amostra C

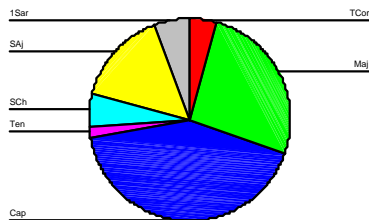
IDADE

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nr	1	,6	,6	,6
menos de 31 anos	1	,6	,6	1,2
31 a 36 anos	62	36,7	36,7	37,9
37 a 42 anos	75	44,4	44,4	82,2
43 a 48 anos	28	16,6	16,6	98,8
mais de 49 anos	2	1,2	1,2	100,0
Total	169	100,0	100,0	

IDADE



POSTO



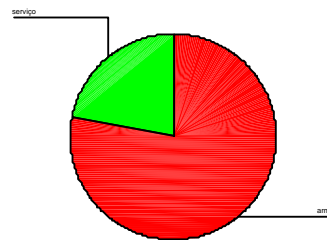
POSTO

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TCor	7	4,1	4,1	4,1
Maj	44	26,0	26,0	30,2
Cap	71	42,0	42,0	72,2
Ten	3	1,8	1,8	74,0
SCh	9	5,3	5,3	79,3
SAJ	25	14,8	14,8	94,1
1Sar	10	5,9	5,9	100,0
Total	169	100,0	100,0	

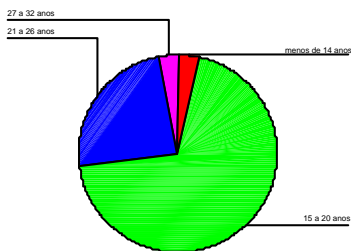
ARMASVC

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid arma	132	78,1	78,1	78,1
serviço	37	21,9	21,9	100,0
Total	169	100,0	100,0	

ARMASVC



TSE



TSE

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid menos de 14 anos	6	3,6	3,6	3,6
15 a 20 anos	117	69,2	69,2	72,8
21 a 26 anos	41	24,3	24,3	97,0
27 a 32 anos	5	3,0	3,0	100,0
Total	169	100,0	100,0	

FORMCIV

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nr	1	,6	,6	,6
sim	47	27,8	27,8	28,4
não	121	71,6	71,6	100,0
Total	169	100,0	100,0	

FORMCIV

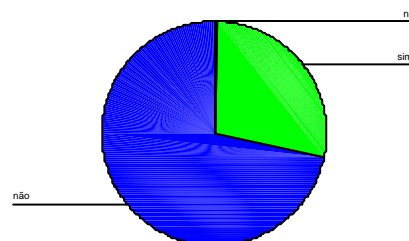
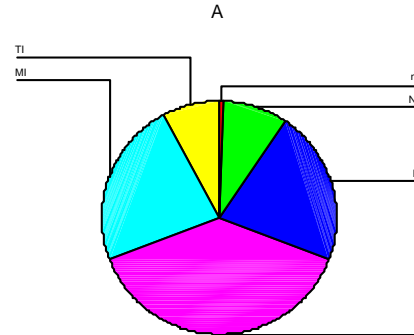




Tabela 6 – Análise de frequência das respostas A, O, P para a sub amostra C

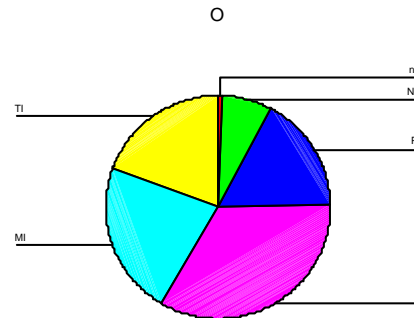
**A (Porque acredito na concretização de uma carreira militar.)**

A					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nr	1	,6	,6	,6
	NI	15	8,9	8,9	9,5
	PI	36	21,3	21,3	30,8
	I	65	38,5	38,5	69,2
	MI	39	23,1	23,1	92,3
	TI	13	7,7	7,7	100,0
	Total	169	100,0	100,0	



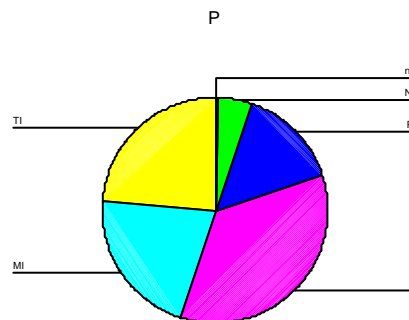
**O (Porque o exercito não me proporciona qualquer tipo de apoio financeiro e social que me garanta a concretização de uma transição segura e estável)**

O					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nr	1	,6	,6	,6
	NI	12	7,1	7,1	7,7
	PI	29	17,2	17,2	24,9
	I	57	33,7	33,7	58,6
	MI	37	21,9	21,9	80,5
	TI	33	19,5	19,5	100,0
	Total	169	100,0	100,0	



**P (Porque o Exército não possui qualquer mecanismo instituído que me garanta um período seguro e estável para a condução da reconversão profissional e para a inserção profissional no mercado de trabalho civil.)**

P					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nr	1	,6	,6	,6
	NI	8	4,7	4,7	5,3
	PI	25	14,8	14,8	20,1
	I	59	34,9	34,9	55,0
	MI	36	21,3	21,3	76,3
	TI	40	23,7	23,7	100,0
	Total	169	100,0	100,0	





# ANEXOS



**Anexo A – Excerto do EMFAR**

**Decreto Lei n.º 236/99 de 25 de Julho**

**CAPÍTULO I**

Dos efectivos e das situações

**Artigo 42º**

Efectivos

1. Designa-se, genericamente, por efectivos, o número de militares afectos às diferentes formas de prestação de serviço.
2. Os efectivos dos QP dos ramos das Forças Armadas, nas situações de activo e de reserva na efectividade de serviço, são fixados para cada ramo respectivamente por decreto-lei e por portaria do Ministro da Defesa Nacional (MDN) sob proposta do Conselho de Chefes de Estado-Maior (CCEM).
3. Os efectivos dos QP das Forças Armadas, nas situações de activo e de reserva na efectividade de serviço, que se destinam ao desempenho de cargos militares da estrutura orgânica das Forças Armadas fora do respectivo ramo, são fixados respectivamente por decreto-lei e por portaria do MDN, sob proposta do CCEM.
4. Os efectivos dos QP das Forças Armadas, nas situações de activo e de reserva na efectividade de serviço, autorizados a desempenhar cargos fora da estrutura orgânica das Forças Armadas, são fixados em decreto-lei, ouvido o CCEM.
5. Os efectivos dos comandos, unidades, estabelecimentos e órgãos militares não integrados nos ramos, são fixados por decreto-lei, sob proposta do CCEM.
6. Os efectivos em RC são fixados, para cada ramo, por decreto regulamentar, sob proposta do CCEM.
7. Os efectivos a convocar ou mobilizar são fixados de acordo com as disposições previstas na LSM e demais legislação aplicável.



## **CAPÍTULO II**

### **Do tempo de serviço**

#### **Artigo 44º**

##### **Contagem de tempo de serviço**

1. Conta-se como tempo de serviço, no sentido de serviço prestado ao Estado, o tempo de serviço militar, acrescido do prestado no exercício de funções públicas.
2. O tempo de serviço é contado para efeitos de cálculo da pensão de reforma e da remuneração da reserva.
3. Releva ainda, para efeito do cálculo da pensão de reforma, o tempo de permanência do militar na reserva fora da efectividade de serviço.

#### **Artigo 45º**

##### **Contagem do tempo de serviço militar**

Conta-se como tempo de serviço militar o tempo de serviço efectivo, acrescido das percentagens de aumentos legalmente estabelecidas.

#### **Artigo 46º**

##### **Contagem de tempo de serviço efectivo**

1. Conta-se como tempo de serviço efectivo, o tempo de serviço prestado nas Forças Armadas ou em funções militares fora do seu âmbito, bem como noutras situações expressamente previstas neste Estatuto.
2. Não é contado como tempo de serviço efectivo:
  - a) Aquele em que o militar tiver permanecido em qualquer situação pela qual não tenha direito ao abono de remuneração;
  - b) O do cumprimento das penas de presídio militar e prisão militar;
  - c) Aquele que, nos termos da legislação disciplinar aplicável, não deva ser considerado.
3. Todo o tempo de serviço efectivo é aumentado da percentagem de 25%, para efeitos do disposto nos artigos 153º e 160º, salvo o disposto no número 6 do artigo 208º.
4. A percentagem referida no número anterior, não é acumulável com o estabelecido em legislação especial, aplicando-se o regime mais favorável.



### **Artigo 121º**

#### Remuneração na reserva

1. O militar na situação de reserva tem direito a uma remuneração calculada com base no posto, escalão, tempo de serviço, tal como definido neste Estatuto, e suplementos que a lei preveja como extensivos a esta situação.
2. O militar que esteja nas condições previstas nas alíneas a) ou c) do artigo 153º tem direito a perceber remuneração de montante igual à do militar com o mesmo posto e escalão no activo, acrescida dos suplementos que a lei preveja como extensivos a esta situação.
3. O militar que transitar para a situação de reserva ao abrigo do disposto na alínea a) do artigo 153º e no artigo 155º e que, por razões que não lhe sejam imputáveis, não tenha completado 36 anos de tempo de serviço efectivo, pode completar aqueles anos de serviço na situação de reserva na efectividade de serviço.
4. Quando ao militar na situação de reserva seja, nos termos da lei, permitido exercer funções públicas ou prestar serviço em empresas públicas ou entidades equiparadas e o vencimento correspondente seja superior à remuneração da reserva, o montante desta será reduzido a um terço salvo se, por despacho do Primeiro-Ministro, sob proposta do MDN, for autorizado montante superior, até ao limite da mesma remuneração.
5. Nos casos em que ao exercício das funções referidas no número anterior corresponda um vencimento igual ou inferior à remuneração do militar na situação de reserva é aplicável o disposto no Estatuto da Aposentação e no Decreto-Lei nº 215/87, de 29/5.

### **Artigo 143º**

#### Reserva

1. Reserva é a situação para que transita o militar do activo quando verificadas as condições estabelecidas neste Estatuto, mantendo-se, no entanto, disponível para o serviço.
2. O militar na reserva pode encontrar-se na efectividade de serviço ou fora da efectividade de serviço.
3. O efectivo de militares na situação de reserva é variável.



### **SUBSECÇÃO III**

#### **Reserva**

#### **Artigo 153º**

##### **Condições de passagem à reserva**

Transita para a situação de reserva o militar que:

- a) Atinja o limite de idade estabelecido para o respectivo posto;
- b) Tenha 20 ou mais anos de serviço militar, a requereira e lhe seja deferida;
- c) Declare, por escrito, desejar a passagem à reserva depois de completar trinta e seis anos de tempo de serviço militar ou cinquenta e cinco anos de idade;
- d) Seja abrangido por outras condições previstas neste Estatuto.

#### **Artigo 154º**

##### **Limites de idade**

Os limites de idade de passagem à reserva são os seguintes:

- a) Oficiais cuja formação de base é uma licenciatura ou equivalente:
  - Almirante ou general - 64;
  - Vice-almirante ou tenente-general - 62;
  - Contra-almirante ou major-general - 59;
  - Capitão-de-mar-e-guerra ou coronel - 57;
  - Restantes postos - 56;
- b) Oficiais cuja formação de base é um bacharelato ou equivalente:
  - Capitão-de-mar-e-guerra ou coronel - 60;
  - Capitão-de-fragata ou tenente-coronel - 59;
  - Restantes postos - 58;
- c) Sargentos:
  - Sargento-mor - 60;
  - Restantes postos - 57;
- d) Praças:
  - Todos os postos - 57.





### **Artigo 155º**

#### Outras condições de passagem à reserva

1. Transita para a situação de reserva o militar no activo que, no respectivo posto, complete o seguinte tempo de permanência na subcategoria ou posto:
  - a) Dez anos em oficial general, no caso de vice-almirante ou tenente-general;
  - b) Seis anos em contra-almirante ou major-general, nos casos em que o respectivo quadro especial inclua ou confira acesso ao posto de vice-almirante ou tenente-general;
  - c) Oito anos em contra-almirante ou major-general, em capitão-de-mar-e-guerra ou coronel, ou em capitão-de-fragata ou tenente-coronel, nos casos em que estes postos sejam os mais elevados dos respectivos quadros especiais, nos termos do artigo 130º do presente Estatuto;
  - d) Oito anos em sargento-mor.
2. Transita ainda para a situação de reserva o militar que seja excluído da promoção ao posto imediato nos termos do disposto no número 2 do artigo 186º e no artigo 190º do presente Estatuto.

### **Artigo 156º**

#### Prestação de serviço efectivo por militares na reserva

1. O militar na situação de reserva na efectividade de serviço desempenha cargos ou funções inerentes ao seu posto compatíveis com o seu estado físico e psíquico, não lhe podendo, em regra, ser cometidas funções de comando e direcção.
2. A prestação de serviço efectivo por militares na reserva processa-se:
  - a) Por decisão do CEM do ramo, para o desempenho de cargos ou exercício de funções militares;
  - b) Por convocação do CEM do ramo, para participação em treinos ou exercícios;
  - c) A requerimento do próprio, mediante despacho favorável do CEM do ramo.
3. A convocação nos termos da alínea b) do número anterior deve ser planeada em tempo e dada a conhecer ao interessado com a antecedência mínima de 60 dias.
4. O militar que, por sua iniciativa, transitar para a situação de reserva só pode regressar à efectividade de serviço, a seu pedido, decorrido um ano sobre a data da mudança de situação, desde que haja interesse para o serviço.
5. O militar na reserva pode ser nomeado para frequentar cursos ou estágios de actualização.



6. Os efectivos e as condições em que os militares na situação de reserva podem prestar serviço efectivo são definidos em portaria do MDN sob proposta do CCEM.

### **Artigo 157º**

#### Estado de sítio ou guerra

Decretada a mobilização geral ou declarados o estado de sítio ou a guerra, o militar na reserva deve apresentar-se ao serviço efectivo, de acordo com as normas estabelecidas pelo seu ramo.

### **Artigo 158º**

#### Data de transição para a reserva

1. A transição para a reserva tem lugar na data fixada no documento oficial que promova a mudança de situação, sendo objecto de publicação em Diário da República e na ordem do ramo respectivo.
2. Os militares excluídos da promoção, nos termos do artigo 190º, transitam para a situação de reserva em 31 de Dezembro do ano em que sejam abrangidos pelo disposto no referido artigo.

### **Artigo 159º**

#### Suspensão da transição para a reserva

1. A transição para a situação de reserva é sustada quando o militar atinja o limite de idade no seu posto ou seja abrangido pelas alíneas a) ou b) do número 1 do artigo 155º e se verifique a existência de uma vacatura em data anterior e de cujo preenchimento possa resultar a sua promoção ao posto seguinte, transitando para a situação de adido até à data da promoção ou da mudança de situação.
2. Em caso de não promoção, a data de transição para a reserva é a do preenchimento da vacatura a que se refere o número anterior.
3. A transição para a situação de reserva nos termos do disposto nas alíneas a) e b) do número 1 do artigo 155º fica suspensa, salvo declaração em contrário do militar, enquanto permanecerem na situação de activo militares por ele ultrapassados na promoção aos postos mencionados no referido artigo.



## **SUBSECÇÃO IV**

### **Reforma**

#### **Artigo 160º**

##### **Reforma**

1. O militar passa à situação de reforma sempre que:
  - a) Atinja os 65 anos de idade;
  - b) Complete, seguida ou interpoladamente, cinco anos na situação de reserva fora da efectividade de serviço;
  - c) Requeira a passagem à reforma depois de completados 60 anos de idade e 36 anos de tempo de serviço.
2. O militar, tendo prestado o tempo mínimo de serviço previsto no Estatuto da Aposentação, passa à situação de reforma sempre que:
  - a) Seja julgado física ou psiquicamente incapaz para todo o serviço, mediante parecer de competente junta médica, homologado pelo respectivo CEM;
  - b) Opte pela colocação nesta situação quando se verificarem as circunstâncias indicadas na alínea a) do número 1 do artigo 149º;
  - c) Seja abrangido por outras condições estabelecidas na lei.
3. No caso de militar abrangido pelo artigo 155º, que transite para a situação de reserva com idade inferior ao limite de idade estabelecido no artigo 154º, o tempo de permanência fora da efectividade de serviço, a que se refere a alínea b) do número 1, é contado a partir da data em que o militar atingir aquele limite de idade.

#### **Artigo 174º**

##### **Adido ao quadro**

1. Considera-se adido ao quadro o militar no activo que se encontre em comissão especial, inactividade temporária ou licença ilimitada.
2. Considera-se ainda adido ao quadro o militar que, em comissão normal, se encontre numa das seguintes situações:
  - a) Pertença aos quadros orgânicos dos comandos, quartéis-generais ou estados- -maiores conjuntos ou combinados;
  - b) Represente o País, a título permanente, em organismos militares internacionais;



- c) Desempenhe o cargo de adido de defesa ou dos ramos junto das representações diplomáticas no estrangeiro ou preste serviço junto dos gabinetes dos respectivos adidos;
  - d) Desempenhe cargos no âmbito de projectos de cooperação técnico-militar, pelo período mínimo de 1 ano;
  - e) Exerça funções na Casa Militar do Presidente da República;
  - f) Receba o vencimento por outro departamento do Estado ou por organismos autónomos dos departamentos das Forças Armadas;
  - g) Exerça funções em organismos não militares ou militares não dependentes do respectivo ramo;
  - h) Sendo almirante ou general, não exerça a função de CEM do respectivo ramo;
  - i) Aguarde a execução da decisão que determinou a separação do serviço;
  - j) Tendo passado à situação de reserva ou de reforma, aguarde a publicação da respectiva decisão;
  - l) Esteja sustada a transição para a situação de reserva, nos termos do artigo 159º;
  - m) Seja deficiente das Forças Armadas e tenha, nos termos da lei, optado pela prestação de serviço no activo;
  - n) Seja considerado desertor, prisioneiro de guerra ou desaparecido;
  - o) Quando colocado nessa situação por expressa disposição legal.
3. O militar adido ao quadro não é contado nos efectivos do respectivo quadro especial.

### **Artigo 183º**

#### Tempo de serviço efectivo

Conta-se como tempo de serviço efectivo, para além do referido no artigo 46º, o seguinte:

- a) A frequência de estabelecimentos militares de ensino superior (EMES);
- b) A frequência de estabelecimentos de ensino superior necessária à obtenção das habilitações que constituem condições gerais de admissão aos EMES;
- c) A duração normal dos respectivos cursos de ensino superior e formação complementar exigida, quando tenha ingressado nos QP mediante concurso e depois de completados cinco anos de serviço efectivo no respectivo quadro especial;
- d) A frequência de cursos, tirocínios ou estágios nos estabelecimentos militares de ensino que constituem habilitação para o ingresso nos QP na respectiva categoria e quadro;



- e) O tempo em que o militar tenha estado compulsivamente afastado do serviço, desde que reintegrado por revisão do respectivo processo.

### **Artigo 191º**

#### Promoção de militares na reserva e na reforma

Os militares na situação de reserva ou de reforma apenas podem ser promovidos por distinção e a título excepcional, nos termos previstos no presente Estatuto

### **Artigo 202º**

#### Avaliações periódicas

São obrigatoriamente objecto de avaliação periódica dos comandantes, directores ou chefes a que estão subordinados os militares do activo em comissão normal e os da reserva na efectividade de serviço, com excepção de:

- a) Almirantes ou generais e vice-almirantes ou tenentes-generais;
- b) Contra-almirantes ou majores-generais nos quadros especiais em que estes postos sejam os mais elevados.

### **Artigo 220º**

#### Suspensão da transição para a reserva

1. Aos oficiais generais que, nos termos da LDNFA, sejam nomeados para os cargos de CEMGFA, CEM dos ramos ou Presidente do STM é suspenso o limite de idade de passagem à reserva enquanto permanecerem no desempenho dos referidos cargos.
2. O disposto no número anterior aplica-se aos oficiais generais nomeados para cargos militares em organizações internacionais de que Portugal faça parte e a que corresponda o posto de almirante ou general.
3. O disposto no número anterior aplica-se ainda aos militares nomeados para o cargo de Ministro da República e para membro do Governo ou cargo legalmente equiparado.



### **Artigo 221.º**

#### Situação especial de transição para a reserva

Os almirantes ou generais que cessem as funções que determinaram a sua promoção transitam para a reserva 120 dias após a data da cessação das respectivas funções, se antes do termo deste prazo não forem nomeados para:

- a) Cargo para o qual a lei exija o posto de almirante ou general;
- b) Funções que, por diploma legal, sejam consideradas compatíveis com o seu posto.

### **Lei n.º 25/2000 de 23 de Agosto**

Primeira alteração, por apreciação parlamentar, do Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de Junho, que aprova o novo Estatuto dos Militares das Forças Armadas.

A Assembleia da República decreta, nos termos da alínea c) do artigo 161.º da Constituição, para valer como lei geral da República, o seguinte:

### **Artigo 44.º**

[...]

1 - ...

2 - ...

3. Releva ainda, para efeito do cálculo da pensão de reforma, o tempo de permanência do militar na reserva fora da efectividade de serviço, passando o desconto de quotas para a Caixa Geral de Aposentações a incidir sobre a remuneração relevante para o cálculo da remuneração de reserva.

4. A contagem, para efeitos do cálculo da pensão de reforma, do tempo de permanência do militar na reserva fora da efectividade de serviço, anterior à entrada em vigor do presente Estatuto, implica o pagamento das quotas para a Caixa Geral de Aposentações relativas à diferença entre a remuneração de reserva auferida e a remuneração referida no número anterior.

### **Artigo 121.º**

[...]

1 - ...

2 - ...



3. O militar que transite para a situação de reserva ao abrigo das alíneas b) e d) do artigo 153.º tem direito a receber, incluindo na remuneração de reserva, o suplemento da condição militar, bem como outros suplementos que a lei preveja como extensivos a esta situação, calculados com base no posto, no escalão e na percentagem correspondente ao tempo de serviço.
4. O militar que transitar para a situação de reserva ao abrigo do disposto na alínea a) do artigo 153.º e no artigo 155.º e que, por razões que não lhe sejam imputáveis, não tenha completado 36 anos de serviço efectivo tem direito a completar aqueles anos de serviço na situação de reserva na efectividade de serviço, independentemente do quantitativo fixado pelo Ministro da Defesa Nacional.
5. (Anterior n.º 4.)
6. (Anterior n.º 5.)

### **Artigo 152.º**

[...]

1 - ...

2 - ...

3. Regressa ao activo o militar que, tendo transitado para a reserva ou reforma por motivo disciplinar ou criminal, seja reabilitado, sem prejuízo dos limites de idade em vigor.

Aprovada em 6 de Julho de 2000.

O Presidente da Assembleia da República, António de Almeida Santos.

Promulgada em 3 de Agosto de 2000.

Publique-se.

O Presidente da República, JORGE SAMPAIO.

Referendada em 9 de Agosto de 2000.

O Primeiro-Ministro, em exercício, Jaime José Matos da Gama.

Fonte: [http://www.mdn.gov.pt/Defesa/Legislacao/Legislacao\\_Defesa\\_Nacional/EMFAR.htm](http://www.mdn.gov.pt/Defesa/Legislacao/Legislacao_Defesa_Nacional/EMFAR.htm)



Anexo B – Despacho n.º 9875/97 (2.ª série)



## MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL

### Gabinete do Ministro

**Despacho n.º 9875/97 (2.ª série)** — A política de redimensionamento dos efectivos militares, quer em termos globais, quer por postos, abrange não só os efectivos que prestam serviço nos ramos mas também o pessoal militar colocado em cargos e funções fora dos seus ramos de origem.

A directiva MDN/93, de 8 de Novembro, estabeleceu as orientações a seguir em 1994, com carácter transitório, no que respeita à prestação de serviço fora dos ramos pelos militares dos quadros permanentes, tendo em atenção a conveniência de garantir o ajustamento gradual da realidade ao dimensionamento que se deseja para a defesa nacional.

O despacho n.º 79/MDN/95, de 29 de Março, manteve os pressupostos que fundamentaram o regime experimental acima referido e foi prolongado aquele regime para o ano de 1995.

Mantendo-se os pressupostos que fundamentaram o regime experimental acima referido, entende-se justificável prolongar novamente aquele regime.

Assim, determino:

1 — Os quantitativos máximos dos militares dos quadros permanentes das Forças Armadas, nas situações de activo em comissão normal e de reserva na efectividade de serviço, destinados ao desempenho de cargos e funções fora dos respectivos ramos, são os fixados nos mapas A e B anexos ao presente despacho, que dele fazem parte integrante.

2 — Deve prosseguir, com carácter prioritário, a realização dos estudos relacionados com a preparação dos instrumentos normativos destinados a disciplinar esta matéria.

3 — Os pedidos de pessoal militar feitos por órgãos exteriores à estrutura orgânica das Forças Armadas deverão ser acompanhados dos correspondentes descritivos de cargos e funções.

4 — A Direcção-Geral de Pessoal deve propor anualmente a revisão do presente despacho, se a evolução dos serviços assim o aconselhar.

15 de Outubro de 1997. — O Ministro da Defesa Nacional, *António Manuel de Carvalho Ferreira Vitorino*.





## ANEXO

Mapa A — Efectivos militares do quadro permanente em cargos e funções na estrutura orgânica das Forças Armadas

Ramos Postos	Marinha		[REDACTED]		Força Aérea		[REDACTED]		Total	
	ACT	RES	ACT	RES	ACT	RES	ACT	RES	ACT	RES
ALM/GENQE .....							2		2	
VALM/GEN .....	1	1	1	2	2		3		7	3
CALM/BRIG .....	2		2		2		3		9	
CMG/COR .....	5	1	7	2	6		3		21	3
CFG/TCOR+CTEN/MA .....	28		31	4	31		10	3	100	7
1 TEN/CAP+SUB .....	19		16	4	40	1	8	1	83	6
SMOR .....	3	1	2	2	3				8	3
SCH+SAJ+1 SAR .....	70	2	47	10	76	9	5	1	198	22
Praças .....	65								65	
<b>Total</b> .....	<b>193</b>	<b>5</b>	<b>106</b>	<b>24</b>	<b>160</b>	<b>10</b>	<b>34</b>	<b>5</b>	<b>493</b>	<b>44</b>

Mapa B — Efectivos militares do quadro permanente em cargos e funções fora da estrutura orgânica das Forças Armadas

Ramos Postos	Marinha		[REDACTED]		Força Aérea		[REDACTED]		Total	
	ACT	RES	ACT	RES	ACT	RES	ACT	RES	ACT	RES
ALM/GENQE .....										
VALM/GEN .....	1	1	1		1		5	4	8	5
CALM/BRIG .....			6				7	12	13	12
CMG/COR .....	14	6	38	24	22	2	25	56	99	88
CFG/TCOR+CTEN/MAJ .....	37		101	11	49	1	74	58	261	70
1 TEN/CAP+SUB .....	6		8	1	10		39	36	63	37
SMOR .....				1			1	14	1	15
SCH+SAJ+1 SAR .....	48		71	3	33	1	81	96	233	100
Praças .....	54	6		2			5	1	59	9
<b>Total</b> .....	<b>160</b>	<b>13</b>	<b>225</b>	<b>42</b>	<b>115</b>	<b>4</b>	<b>237</b>	<b>277</b>	<b>737</b>	<b>336</b>

Despacho n.º 9876/97 (2.ª série). — Nos termos do disposto no n.º 2 do artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 222/93, de 18 de Junho, nomeio delegado do Conselho Nacional de Planeamento Civil de Emergência (CNPCE), no Centro Nacional de Operações de Emergência de Protecção Civil (CNOEPC), o brigadeiro António Bento Formosinho Correia Leal, vice-presidente deste Conselho, e seu substituto o adjunto do CNPCE coronel de infantaria tirocinado Francisco Nunes Roque.

15 de Outubro de 1997. — O Presidente do CNPCE, António Manuel de Carvalho Ferreira Vitorino, Ministro da Defesa Nacional.

## Direcção-Geral de Política de Defesa Nacional

Despacho n.º 9877/97 (2.ª série). — No uso das competências delegadas pelo despacho n.º 36/MDN/97, de 6 de Março, publicado no *Diário da República*, 2.ª série, n.º 67, de 20 de Março de 1997, nos termos do artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 238/96, de 13 de Dezembro, e encontrando-se verificados os requisitos neles previstos, nomeio o 1.º SARG MAT Silvino Mendes Couto, pelo período de seis meses, para desempenhar funções de assessoria técnica no âmbito do Sub-Projecto 2-B, inscrito no Programa Quadro Específico de Cooperação Técnico-Militar com a República de Angola.

15 de Outubro de 1997. — O Director-Geral, A. Gonçalves Ribeiro, general.

## ESTADO-MAIOR-GENERAL DAS FORÇAS ARMADAS

## Gabinete do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas

Despacho n.º 9878/97 (2.ª série). — Nos termos dos artigos 6.º, n.º 5, alínea I), da Lei n.º 111/91, de 29 de Agosto, 43.º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas e 8.º do Decreto-Lei n.º 48/92, de 28 de Maio, exonero o capitão-de-mar-e-guerra EMT Carlos José de Almeida Rodrigues Rodolfo do cargo de chefe da Divisão de Comunicações e Sistemas de Informação do Estado-Maior-General das Forças Armadas, para que fora nomeado, com carácter provisório, pelo meu despacho de 15 de Setembro de 1997, publicado no *Diário da*

*República*, 2.ª série, n.º 230, de 4 de Outubro de 1997, com o n.º 8680/97 (2.ª série).

O presente despacho produz efeitos em 15 de Outubro de 1997, data da nomeação do titular efectivo daquele cargo.

15 de Outubro de 1997. — O Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas, António Carlos Fuzeta da Ponte, almirante.

Despacho n.º 9879/97 (2.ª série). — Nos termos do artigo 6.º, n.º 5, alínea I), da Lei n.º 111/91, de 29 de Agosto, exonero o vice-almirante José Deolindo Torres Sobral do exercício das funções de assessor pessoal do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas para o Programa SICOM, que vinha transitoriamente desempenhando nos termos do meu despacho de 5 de Junho de 1997, publicado no *Diário da República*, 2.ª série, n.º 141, de 21 de Junho de 1997, com o n.º 2444/97 (2.ª série).

Este despacho produz efeitos em 15 de Outubro de 1997.

15 de Outubro de 1997. — O Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas, António Carlos Fuzeta da Ponte, almirante.

Despacho n.º 9880/97 (2.ª série). — Nos termos dos artigos 6.º, n.º 5, alínea I), da Lei n.º 111/91, de 29 de Agosto, e 5.º do Decreto-Lei n.º 48/93, de 26 de Fevereiro, e ouvido o Chefe do Estado-Maior da Armada, nomeio o contra-almirante Luís Saraiva Pereira Vale para o cargo de chefe da Divisão de Comunicações e Sistemas de Informação do Estado-Maior-General das Forças Armadas, cargo que se encontra vago, em acumulação com as funções de assessor pessoal do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas para o Programa SICOM.

O presente despacho produz efeitos em 15 de Outubro de 1997.

(Não carece de visto do Tribunal de Contas.)

15 de Outubro de 1997. — O Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas, António Carlos Fuzeta da Ponte, almirante.

Despacho n.º 9881/97 (2.ª série). — Nos termos do n.º 3 do despacho n.º 252/MDN/95, de 17 de Novembro, publicado no *Diário da República*, 2.ª série, n.º 279, de 4 de Dezembro de 1995, subdelego no contra-almirante Luís Saraiva Pereira Vale, assessor pessoal do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas e director do