INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR

OS DESAFIOS DO RECRUTAMENTO NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS. O caso dos militares contratados

Coordenador

Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

Autores

Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos
Raúl Carvalho Morgado
Nuno Miguel Brazuna Ranhola
Carlos Filipe Henriques Pereira
Paulo Jorge André Serra
Américo Filipe Costa Pereira
Rui Miguel Pinho Silva

IUM – Centro de Investigação e Desenvolvimento (CIDIUM)
Outubro de 2019

Os **Cadernos do IUM** têm como principal objetivo divulgar os resultados da investigação desenvolvida no/sob a égide IUM, autonomamente ou em parcerias, que não tenha dimensão para ser publicada em livro. A sua publicação não deverá ter uma periodicidade definida. Contudo, deverão ser publicados, pelo menos, seis números anualmente. Os temas devem estar em consonância com as linhas de investigação prioritárias do CIDIUM. Devem ser publicados em papel e eletronicamente no sítio do IUM. Consideram-se como objeto de publicação pelos Cadernos do IUM:

- Trabalhos de investigação dos investigadores do CIDIUM ou de outros investigadores nacionais ou estrangeiros;
- Trabalhos de investigação individual ou de grupo de reconhecida qualidade, efetuados pelos discentes, em particular pelos do CEMC e pelos auditores do CPOG que tenham sido indicados para publicação e que se enquadrem no âmbito das Ciências Militares, da Segurança e Defesa Nacional e Internacional;
- Papers, ensaios e artigos de reflexão produzidos pelos docentes;
- Comunicações de investigadores do IUM efetuadas em eventos científicos (e.g., seminários, conferências, workshops, painéis, mesas redondas), de âmbito nacional ou internacional, em Portugal ou no estrangeiro.

N.os Publicados:

1 – Comportamento Humano em Contexto Militar
Subsídio para um Referencial de Competências destinado ao Exercício da Liderança no Contexto das Forças Armadas Portuguesas: Utilização de um "Projeto STAfS" para a configuração do constructo

Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

2 – Entre a República e a Grande Guerra: Breves abordagens às instituições militares portuguesas

Coordenador: Major de Infantaria Carlos Afonso

3 – A Abertura da Rota do Ártico (*Northern Passage*). Implicações políticas, diplomáticas comerciais

Coronel Tirocinado Eduardo Manuel Braga da Cruz Mendes Ferrão

4 – O Conflito da Síria: as Dinâmicas de Globalização, Diplomacia e Segurança (Comunicações no Âmbito da Conferência Final do I Curso de Pós-Graduação em Globalização Diplomacia e Segurança)

Coordenadores: Tenente-Coronel de Engenharia Rui Vieira
Professora Doutora Teresa Rodrigues

5 – Os Novos Desafios de Segurança do Norte de África

Coronel Tirocinado Francisco Xavier Ferreira de Sousa

6 – Liderança Estratégica e Pensamento Estratégico
Capitão-de-mar-e-guerra Valentim José Pires Antunes Rodrigues

7 – Análise Geopolítica e Geoestratégica da Ucrânia
Coordenadores: Tenente-Coronel de Engenharia Leonel Mendes Martins
Tenente-Coronel Navegador António Luís Beja Eugénio

8 – Orientações Metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação
Coordenadores: Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos
Tenente-Coronel Técnico de Manutenção de Material Aéreo Joaquim Vale Lima

9 – A Campanha Militar Terrestre no Teatro de Operações de Angola. Estudo da Aplicação da Força por Funções de Combate
Coordenadores: Coronel Tirocinado José Luís de Sousa Dias Gonçalves
Tenente-Coronel de Infantaria José Manuel Figueiredo Moreira

10 – O Fenómeno dos "*Green-on-Blue Attacks*". "*Insider Threats*" – Das Causas à Contenção
Major de Artilharia Nelson José Mendes Rêgo

11 – Os Pensadores Militares
Coordenadores: Tenente-Coronel de Engenharia Leonel José Mendes Martins
Major de Infantaria Carlos Filipe Lobão Dias Afonso

12 – *English for Specific Purposes no Instituto Universitário Militar*
Capitão-tenente ST Eling Estela do Carmo Fortunato Magalhães Parreira

13 – I Guerra Mundial: das trincheiras ao regresso
Coordenadores: Tenente-Coronel de Engenharia Leonel José Mendes Martins
Major de Infantaria Fernando César de Oliveira Ribeiro

14 – Identificação e caraterização de infraestruturas críticas – uma metodologia
Major de Infantaria Hugo José Duarte Ferreira

15 – O DAESH. Dimensão globalização, diplomacia e segurança. Atas do seminário 24 de maio de 2016
Coordenadores: Tenente-Coronel de Engenharia Adalberto José Centenico
Professora Doutora Teresa Ferreira Rodrigues

16 – Cultura, Comportamento Organizacional e Sensemaking
Coordenadores: Coronel Piloto-Aviador João Paulo Nunes Vicente
Tenente-Coronel Engenheira Aeronáutica Ana Rita Duarte Gomes S. Baltazar

17 – Gestão de Infraestruturas Aeronáuticas
Major Engenheira de Aeródromos Adelaide Catarina Gonçalves

18 – A Memória da Grande Guerra nas Forças Armadas
Major de Cavalaria Marco António Frontoura Cordeiro

19 – Classificação e Análise de Fatores Humanos em Acidentes e Incidentes na Força Aérea
Alferes Piloto-Aviador Ricardo Augusto Baptista Martins
Major Psicóloga Cristina Paula de Almeida Fachada
Capitão Engenheiro Aeronáutico Bruno António Serrasqueiro Serrano

20 – A Aviação Militar Portuguesa nos Céus da Grande Guerra: Realidade e Consequências
Coordenador: Coronel Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo
Rui Alberto Gomes Bento Roque

21 – Saúde em Contexto Militar (Aeronáutico)
Coordenadoras: Tenente-Coronel Médica Sofia de Jesus de Vidigal e Almada
Major Psicóloga Cristina Paula de Almeida Fachada

22 – *Storm Watching. A New Look at World War One*
Coronel de Infantaria Nuno Correia Neves

23 – Justiça Militar: A Rutura de 2004. Atas do Seminário de 03 de março de 2017
Coordenador: Tenente-Coronel de Infantaria Pedro António Marques da Costa

24 – Estudo da Aplicação da Força por Funções de Combate - Moçambique 1964-1975
Coordenadores: Coronel Tirocinado de Infantaria Jorge Manuel Barreiro Saramago
Tenente-Coronel de Infantaria Vítor Manuel Lourenço Ortigão Borges

25 – A República Popular da China no Mundo Global do Século XXI. Atas do Seminário de 09 de maio de 2017
Coordenadores: Professora Doutora Teresa Maria Ferreira Rodrigues
Tenente-coronel de Infantaria Paraquedista Rui Jorge Roma Pais dos Santos

26 – O Processo de Planeamento de Operações na NATO: Dilemas e Desafio
Coordenador: Tenente-coronel de Artilharia Nelson José Mendes Rêgo

27 – Órgãos de Apoio Logístico de Marinhas da OTAN
Coordenador: Capitão-tenente de Administração Naval Duarte M. Henriques da Costa

28 – Gestão do Conhecimento em Contexto Militar: O Caso das Forças Armadas Portuguesas
Coordenador: Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

29 – A Esquadra de Superficie da Marinha em 2038. Combate de alta Intensidade ou Operações de Segurança Marítima?
Capitão-de-mar-e-guerra Nuno José de Melo Canelas Sobral Domingues

30 – Centro de Treino Conjunto e de Simulação das Forças Armadas
Coronel Tirocinado de Transmissões Carlos Jorge de Oliveira Ribeiro

31 – Avaliação da Eficácia da Formação em Contexto Militar: Modelos, Processos e Procedimentos
Coordenadores: Tenente-coronel Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro
Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

32 – A Campanha Militar Terrestre no Teatro de Operações da Guiné-Bissau (1963-1974). Estudo da Aplicação da Força por Funções de Combate
Coordenadores: Brigadeiro-general Jorge Manuel Barreiro Saramago
Tenente-coronel de Administração Domingos Manuel Lameira Lopes

33 – O Direito Português do Mar: Perspetivas para o Séc. XXI
Coordenadora: Professora Doutora Marta Chantal Ribeiro

8 – Orientações Metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação (2.ª edição, revista e atualizada)
Coordenadores: Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos
Coronel Técnico de Manutenção de Material Aéreo Joaquim Vale Lima

34 – Coreia no Século XXI: Uma península global
Coordenadores: Professora Doutora Teresa Maria Ferreira Rodrigues
Tenente-coronel Rui Jorge Roma Pais dos Santos

35 – O "Grande Médio Oriente" Alargado – Volume I
Coordenadores: Professor Doutor Armando Marques Guedes
Tenente-coronel Ricardo Dias Costa

36 – O "Grande Médio Oriente" Alargado – Volume II
Coordenadores: Professor Doutor Armando Marques Guedes
Tenente-coronel Ricardo Dias Costa

37– As Forças Armadas no Sistema de Gestão Integrada de Fogos Rurais
Coordenador: Tenente-coronel Rui Jorge Roma Pais dos Santos

38 – A Participação do Exército em Forças Nacionais Destacas: Casos do Kosovo, Afeganistão e República Centro-Africana. Vertente Operacional e Logística
Coordenador: Brigadeiro-general Jorge Manuel Barreiro Saramago
Major de Transmissões Luís Alves Batista
Major de Material Tiago José Moura da Costa

39 – Pensar a Segurança e a Defesa Europeia. Atas do Seminário 09 de maio de 2019
Coordenador: Tenente-coronel Marco António Ferreira da Cruz

Como citar esta publicação
Santos, L. A. B. (Coord.) (2019). *Os Desafios do Recrutamento nas Forças Armadas Portuguesas. O Caso dos Militares Contratados*. Cadernos do IUM, 40. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Diretor
Tenente-general Manuel Fernando Rafael Martins

Editor-chefe
Capitão-de-mar-e-guerra João Paulo Ramalho Marreiros

Coordenadora Editorial
Major Psicóloga Cristina Paula de Almeida Fachada

Capa – Composição Gráfica
Tenente-coronel Técnico de Informática Rui José da Silva Grilo

Secretariado
Soldado Rui Miguel da Silva Porteiro

Propriedade e Edição
Instituto Universitário Militar
Rua de Pedrouços, 1449-027 Lisboa
Tel.: (+351) 213 002 100
Fax: (+351) 213 002 162
E-mail: cidium@ium.pt
https://cidium.ium.pt/site/index.php/pt/publicacoes/as-colecoes

Pré-Impressão e Acabamento
Sumário Colorido
Rua de Palames, Edifício Caravelas 1º esq.
2970-703 Sesimbra
Tel: (+351) 932 696 712
E-mail: sumariocolorido@gmail.com

ISBN: 978-989-54546-9-3
ISSN: 2183-2129
Depósito Legal: 463337/19
Tiragem: 150 exemplares

© Instituto Universitário Militar, outubro, 2019.

Nota do Editor:
Os textos/conteúdos do presente volume são da exclusiva responsabilidade dos seus autores.

ÍNDICE GERAL

1. INTRODUÇÃO GERAL **xvii**
Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

ESTUDO 1 – O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS: CRITÉRIOS E TENDÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS **1**
Major de Transmissões Raúl Carvalho Morgado
Capitão-de-Fragata de Marinha Nuno Miguel Brazuna Ranhola

ESTUDO 2 – O RECRUTAMENTO NAS FORÇAS ARMADAS E NAS FORÇAS DE SEGURANÇA **53**
Major de Engenharia Carlos Filipe Henriques Pereira
Tenente-coronel GNR/Infantaria Paulo Jorge André Serra

ESTUDO 3 – DESAFIOS DO EXÉRCITO FACE À ESCASSEZ DE VOLUNTÁRIOS PARA GUARNECER AS FILEIRAS NA CATEGORIA DAS PRAÇAS **121**
Major de Cavalaria Américo Filipe Costa Pereira
Major de Cavalaria Rui Miguel Pinho Silva

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS **181**

POSFÁCIO DE AUTORES **185**

ÍNDICE DOS ESTUDOS

ESTUDO 1

Autores

Raúl Carvalho Morgado

Nuno Miguel Brazuna Ranhola

O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS: CRITÉRIOS E TENDÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS **1**

Resumo e Palavras-chave 1

Abstract and Keywords 2

1. INTRODUÇÃO 3
2. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL E PERCURSO METODOLÓGICO 6
   - 2.1. Revisão da Literatura 6
   - 2.2. Metodologia 10
3. FERRAMENTAS DIGITAIS UTILIZADAS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS FORÇAS ARMADAS 11
   - 3.1. Ferramentas Utilizadas no Recrutamento Digital nas Forças Armadas 12
   - 3.2. Ferramentas Utilizadas na Seleção Digital nas Forças Armadas 13
   - 3.3. Síntese Conclusiva 14
4. TENDÊNCIAS EMERGENTES DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DIGITAL 14
   - 4.1. Tendências do Recrutamento Digital 16
     - 4.1.1. Presença Digital 16
     - 4.1.2. Plataformas de R&S para Dispositivos Móveis 17
     - 4.1.3. Inteligência Artificial 18
     - 4.1.4. Marca do Empregador 19
     - 4.1.5. Gamificação 20
   - 4.2. Tendências da Seleção Digital 21
     - 4.2.1. Entrevistas digitais 21
     - 4.2.2. *Big Data* 22
   - 4.3. Síntese Conclusiva 23
5. TENDÊNCIAS DE R&S DIGITAL NAS FORÇAS ARMADAS 23
   - 5.1. Tendências do Recrutamento Digital nas Forças Armadas 24

5.2. Tendências da Seleção Digital nas Forças Armadas 26
5.3. Síntese Conclusiva 27
6. CONCLUSÕES 27
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS 32

ESTUDO 2

Autores

Carlos Filipe Henriques Pereira
Paulo Jorge André Serra

O RECRUTAMENTO NAS FORÇAS ARMADAS E NAS FORÇAS DE SEGURANÇA 53
Resumo e Palavras-chave 53
Abstract and Keywords 54
1. INTRODUÇÃO 54
2. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL E PERCURSO METODOLÓGICO 57
2.1. Base Conceptual 57
2.2. Revisão da Literatura 62
2.3. Modelo de Análise e Percurso Metodológico 63
3. ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL DAS FORÇAS ARMADAS 65
3.1. Dimensão Candidatura 65
3.1.1. Requisitos 65
3.1.2. Procura 65
3.2. Dimensão Imagem 67
3.2.1. Estrutura 67
3.2.2. Divulgação 69
3.3. Dimensão Recompensas 73
3.3.1. Remuneração 73
3.3.2. Certificação Profissional 74
3.3.3. Incentivos 74
4. ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL DAS FORÇAS DE SEGURANÇA 77
4.1. Dimensão Candidtura 77
4.1.1. Requisitos 77
4.1.2. Procura 77

4.2. Dimensão Imagem 78
4.2.1. Estrutura 78
4.2.2. Divulgação 79
4.3. Dimensão Recompensas 80
4.3.1. Remuneração 80
4.3.2. Certificação Profissional 80
4.3.3. Incentivos 80
5. PROPOSTAS DE MELHORIA DA ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL DAS FORÇAS ARMADAS 82
5.1. Dimensaão Candidtura 82
5.1.1. Requisitos 82
5.1.2. Procura 83
5.2. Dimensão Imagem 84
5.2.1. Estrutura 84
5.2.2. Divulgação 84
5.3. Dimensão Recompensas 85
5.3.1. Remuneração 85
5.3.2. Certificação Profissional 85
5.3.3. Incentivos 86
5.4. Análise Estratégica 86
6. CONCLUSÕES 91
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 96

ESTUDO 3

Autores

Américo Filipe Costa Pereira

Rui Miguel Pinho Silva

DESAFIOS DO EXÉRCITO FACE À ESCASSEZ DE VOLUTÁRIOS PARA GUARNECER AS FILEIRAS NA CATEGORIA DAS PRAÇAS **121**
Resumo e Palavras-chave 121
Abstract and Keywords 122
1. INTRODUÇÃO 122
2. INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA 126
2.1. Quadro Teórico de Referência 126

2.1.1. Revisão Teórica 126
2.1.2. Revisão Empírica 129
2.2. Metodologia 130
3. SITUAÇÃO ATUAL DA CATEGORIA DAS PRAÇAS NO EXÉRCITO PORTUGUÊS 131
3.1. Normas para o percurso profissional das Praças 131
3.2. As Praças no Exército 134
3.3. Síntese Conclusiva 136
4. ANÁLISE DE MODELOS DE CARREIRA DAS PRAÇAS 137
4.1. Modelo de Carreira das Praças da Marinha Portuguesa 137
4.2. Modelo de Carreira das Praças em FFAA Congéneres de países OTAN 138
4.2.1. Espanha 138
4.2.2. França 141
4.2.3. Bélgica 143
4.2.4. Reino Unido 144
4.3. Síntese Conclusiva 146
5. CONTRIBUTOS PARA O MODELO DE CARREIRA DAS PRAÇAS NO EXÉRCITO 147
5.1. Recrutamento 147
5.2. Retenção 148
5.2.1. Progressão 148
5.2.2. Recompensa 150
5.3. Reintegração 151
5.4. Síntese Conclusiva 152
6. CONCLUSÕES 153
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 157

1. INTRODUÇÃO GERAL

Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos
Mestre em Ciências Militares
Investigador Integrado do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (CIDIUM)
Instituto Universitário Militar (IUM)
Investigador do Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial (COMEGI)
Universidade Lusíada de Lisboa
1600-302 Lisboa, Portugal
labs0892@gmail.com

O presente Número 40 dos Cadernos do IUM, sob o título **"OS DESAFIOS DO RECRUTAMENTO NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS: O caso dos militares contratados"**, constitui uma seleção de três novos estudos sobre a problemática do recrutamento de militares contratados nas Forças Armadas (FFAA) portuguesas, a partir do que se procede a um diagnóstico complementar a estudos anteriores, analisando-se alguns dos principais problemas e disfunções e equacionando-se soluções que nos parecem não só exequíveis, mas também urgentes.

Os textos dos estudos, que decorrem de trabalhos finais de curso elaborados no Instituto Universitário Militar (IUM), durante o ano letivo de 2018/2019, no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC), comumente designados por Trabalhos de Investigação Individual (TII), constituem uma adaptação, para efeitos de publicação nesta linha editorial, dos respetivos relatórios de investigação, de acordo com as normas de autor em vigor no Instituto.

O conteúdo desta publicação é complementar a dois livros da Coleção "ARES" apresentados no Instituto Universitário Militar (IUM), em 27 de setembro de 2018 (Santos, Sarmento, & Fachada, 2018) e em 06 de dezembro do mesmo ano (Santos, & Rijo, 2018) e a alguns estudos que, mais recentemente, têm sido realizados pelo Ministério da Defesa Nacional (MDN) e pelos ramos das FFAA (*e.g.*, CPAE, 2016; DGPRM, 2012 e 2017; EMA, 2017), bem como por investigadores independentes, que têm publicado na Revista de Ciências Militares e na Coleção "ARES" do IUM (Bragança, & Santos, 2018; Rijo, Marreiros, Mairos, & Paquete, 2018; Rosa, & Martins, 2018; Santos, 2015; Santos, & Sarmento, 2018b, 2019a; Silva, & Costa, 2018) e em outras publicações científicas (Santos, & Sarmento, 2018a; Santos e Sarmento, 2019b, 2019c).

Os três trabalhos que compõem esta obra integram-se numa das áreas científicas do domínio nuclear das Ciências Militares – **Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar** – e estão associados a um Projeto de Investigação, que tem como instituição de acolhimento o Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar (CIDIUM), intitulado

"Prestação de serviço militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas portuguesas: do recrutamento à reintegração socioprofissional".

Os três estudos, que constituem capítulos autónomos neste livro, são de seguida sumariamente apresentados, utilizando-se para o efeito uma adaptação de alguns dos principais elementos de informação retirados de cada trabalho.

No primeiro estudo, o Major de Transmissões Raúl Carvalho Morgado e o Capitão-de-Fragata de Marinha Nuno Miguel Brazuna Ranhola abordam o tema **"O recrutamento e seleção dos recursos humanos: critérios e tendências nas organizações atuais"**, a partir do que efetuam uma análise crítica aos processos de recrutamento e seleção estabelecidos, necessariamente objeto de grandes transformações, mercê da exponencial evolução digital e das caraterísticas dos jovens que corporizam as novas gerações, designadamente a chamada Geração Z, enquanto potenciais candidatos, mais recentes, ao ingresso nas organizações em geral e em particular nas FFAA portuguesas.

A gestão do equilíbrio entre estas duas componentes – evolução digital e caraterísticas geracionais dos jovens que estão a entrar no mercado trabalho –, constitui um dos maiores desafios com que a organização militar terá que lidar nos próximos anos para atrair e manter, de forma sustentada, jovens para as suas fileiras, para o que terão que assumir-se, inevitavelmente, outras estratégias e novos procedimentos que, por um lado, não separem durante muito tempo estes "nativos digitais" da tecnologia e, por outro, que o respetivo acesso não condicione aquilo que é o *éthos* institucional, enquanto "distintividade" de um grupo socioprofissional estruturante do Estado, e os correspondentes valores e práticas de referência dos ramos das FFAA.

Neste sentido, para o desenvolvimento da investigação, os autores definiram como **objetivo geral** do estudo subsidiar uma estratégia de recrutamento e seleção digital nas FFAA portuguesas, com o intuito de contribuir para a melhoria dos correspondentes processos.

Em termos metodológicos, o estudo privilegia um tipo de um raciocínio indutivo, consubstanciado numa estratégia de pesquisa qualitativa, baseado num estudo de caso. Para recolha de dados, para além do acervo normativo e documental existente, foram utilizadas entrevistas, de natureza semiestruturada, as quais foram aplicadas a entidades do Ministério da Defesa Nacional (MDN) e dos ramos das FFAA com responsabilidade nas áreas do planeamento, coordenação e implementação de estratégias no âmbito do recrutamento e da seleção. De forma a obter um conhecimento mais aprofundado da temática em estudo, os dados retirados do acervo normativo foram objeto de uma análise documental e os dados empíricos obtidos com as entrevistas foram tratados com recurso a uma análise de conteúdo.

Como resultados principais, os autores entendem que, não obstante os

desenvolvimentos mais recentes protagonizados pelo MDN e pelos ramos das FFAA, os processos de recrutamento e seleção nas FFAA e a gestão de recursos humanos em geral deverão, no futuro, respeitar ainda algumas tendências emergentes, alterando as rotinas de trabalho e as práticas de gestão, em favor das expetativas dos candidatos e dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, destacam uma maior "[…] utilização das ferramentas digitais, bem como [a] adoção de boas práticas (…)", apostando na desmaterialização dos processos e na utilização intensiva de "[…] websites corporativos, portais e redes sociais, (…) assegurando [simultaneamente,] a necessidade do contacto presencial com os candidatos". Apresentam também como contributos para uma adequada estratégia de recrutamento e seleção, entre outros, "[…] a manutenção de uma presença digital robusta no ecossistema digital, desenvolver a marca do empregador através de uma comunicação estratégica eficiente, desenvolver e otimizar as suas redes sociais online e portais de recrutamento, bem como conteúdos para dispositivos móveis com design apelativo". Consideram ainda que os contributos para a operacionalização da referida estratégia, "[…] devem passar pela adoção de *chatbots* dotados de inteligência artificial, para permitir disponibilidade total de comunicação com os candidatos, e pela utilização da gamificação através de jogos e simulações para captar a atenção dos potenciais candidatos", á semelhança do que foi já experimentado em FFAA de outros países.

No segundo estudo, o Major de Engenharia Carlos Filipe Henriques Pereira e o Tenente-coronel GNR/Infantaria Paulo Jorge André Serra tratam o tema **"O recrutamento nas Forças Armadas e nas Forças de Segurança"**, assumindo uma lógica comparativa e de aprendizagem e *benchmarking* organizacional, do que procuram obter proveitos aplicáveis às FFAA.

Tendo como objeto de estudo a "atratividade organizacional das Forças Armadas", comprometem-se a analisar a capacidade de atrair candidatos para os cursos de formação de Praças, Guardas e Agentes. A temática do recrutamento é, neste texto, novamente central, a partir do que os autores definem como *objetivo geral* da investigação formular "[…] propostas que potenciem a atratividade organizacional das Forças Armadas no processo de recrutamento normal da categoria de Praças em regime de voluntariado e contrato, tendo como base a comparação com a atratividade das Forças de Segurança (FSeg)".

A importância deste estudo é acentuada pela perceção atual que existe no mercado de trabalho em relação à maior atratividades da carreira dos militares das FSeg (quadros permanentes de Guardas e Agentes), comparativamente com o que acontece em relação às FFAA, onde existe apenas, na maioria dos casos, uma carreira de curta duração (casos das praças do Exército e da Força Aérea) e onde as recompensas são geralmente inferiores.

A metodologia adotada pelos investigadores privilegia um raciocínio indutivo e de construção de sentido (Guerra, 2006), suportado numa estratégia de matriz qualitativa e num desenho de pesquisa de tipo estudo comparativo, embora o que se verifica na prática seja, sobretudo, um exercício muito positivo de *benchmarking*, associado a uma análise estratégica *SWOT*, que não retira valor à investigação. Para o efeito, foram definidas previamente três grandes dimensões de análise – Candidatura, Imagem e Recompensas –, com os respetivos indicadores, a partir do que foi orientada a recolha de dados, a respetiva comparação e a confrontação das caraterísticas institucionais, tendo conduzido à identificação de um conjunto de linhas de ação que são na parte final sugeridas pelos autores para melhorar a capacidade de atração de candidatos para as FFAA.

Foi inicialmente privilegiada uma recolha e revisão de dados documental, clássica, designadamente em relação à literatura e ao acervo normativo existente, o que permitiu enquadrar conceptualmente o objeto de estudo (e.g., processo de obtenção de recursos humanos; atratividade organizacional) e construir o modelo de análise da investigação. Para recolha do material empírico foi utilizada a entrevista, semiestruturada, aplicada a alguns elementos das FFAA e das FSeg com responsabilidade na área do recrutamento, vencimentos, formação e relações púbicas, tendo sido depois objeto de análise de conteúdo. A análise estratégica efetuada a partir do material recolhido permitiu, de uma forma integrada, identificar algumas linhas de ação tendentes a potenciar a atratividade das FFAA, cujos resultados foram posteriormente refinados e validados por meio de entrevistas semiestruturadas dirigidas a especialistas na área dos recursos humanos, ao nível político, militar e académico.

Como elemento central dos resultados da investigação emergem seis linhas de ação, com vista a aumentar a atratividade: 1) alteração dos atuais requisitos de admissão, designadamente ao nível da escolaridade e da idade limite de ingresso; 2) valorização da formação profissional, tendencialmente reconhecida pelo Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) e enquadrada no Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ), enquanto instrumentos de empregabilidade interna e externa, sob a gestão da Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional (ANQEP); 3) adoção de uma política de coordenação e partilha de responsabilidades, atribuições e meios inter-ramos em relação ao processo de recrutamento, tornado os procedimentos mais eficientes; 4) fomento de uma maior proatividade e organização em relação às políticas e meios de divulgação, de forma a chegar a um universo mais amplo e obter um retorno mais efetivo do investimento; 5) aumento da remuneração base, incluindo a atribuição de suplementos remuneratórios, de forma a aproximar mais as duas realidades (FFAA e FSeg); e 6) redefinição dos tempos máximos de contrato para aumentar a estabilidade profissional (aspeto que, embora de modo parcial

esteja aprovado normativamente, continua nesta altura ainda sem a necessária regulamentação, caso do regime de contrato especial).

No terceiro e último estudo, o Major de Cavalaria Américo Filipe Costa Pereira e o Major de Cavalaria Rui Miguel Pinho Silva abordam o tema **"Desafios do Exército face à escassez de voluntários para guarnecer as fileiras na categoria das Praças"**, situando-o num contexto de grande carência de efetivos e de enorme concorrência, num mercado de trabalho nacional cada vez mais exíguo de jovens (face à redução progressiva da base de recrutamento) e onde, cumulativamente, se observa uma preocupante redução dos níveis de atratividade e implicação pelas questões da Defesa Nacional. A combinação destes fatores, associado às caraterísticas do contexto militar, conduz a que cada vez menos jovens percecionem as FFAA como uma verdadeira oportunidade para iniciar uma carreira que concilie as dimensões pessoal e profissional.

O **objeto de estudo** é a categoria de Praças do Exército, cujo efetivo, nos últimos anos, em particular desde 2014, tem diminuído acentuadamente, quer por via das rescisões e/ou não renovações de contrato, quer porque a soma das saídas em cada ano tem sido sistematicamente superior ao número de ingressos.

Neste sentido, os autores definiram como **objetivo geral** desta investigação propor um modelo de carreira para a categoria das Praças, aplicável ao Exército, e alicerçado na análise do percurso profissional desta categoria (objetivo específico 1) e na análise de modelos de carreira das Praças na Marinha Portuguesa e de exércitos de alguns países amigos (objetivo específico 2).

Para atingir o objetivo, foram, assim, analisados os modelos da Marinha Portuguesa e dos exércitos Espanhol, Francês, Belga e do Reino Unido, identificando-se pontos positivos e boas práticas, a partir do que, numa ótica de *benchmarking* e com base nas três dimensões que integram o modelo de análise definido – Recrutamento, Retenção e Reintegração –, os investigadores sugerem um conjunto de princípios e de ações concretas importantes na construção de um verdadeiro projeto de modelo de carreira renovado.

Para o desenvolvimento da investigação, os autores optaram por uma estratégia de matriz marcadamente qualitativa, assente num raciocínio indutivo, a partir de um desenho de pesquisa do tipo estudo de caso (Guerra, 2006; Santos, & Lima, 2019), justificado por um posicionamento ontológico e epistemológico dos investigadores que se aproxima do construtivismo e do interpretativismo nos termos em que são definidos por Bryman (2012) e Creswell (2013).

Este estudo, à semelhança dos anteriores, aborda e desenvolve vetores de investigação apresentados em investigações anteriores, algumas das quais com consequências normativas e/ou práticas concretas. De facto, sobretudo nos

últimos sete/oito anos, o MDN e os ramos das FFAA têm protagonizado algumas iniciativas, pontualmente traduzidas em novos diplomas legais, a partir do que se procura incentivar o recrutamento e a fixação nas fileiras, embora ainda sem grandes consequências positivas. A aprovação do Decreto-Lei n.º 75/2018, de 11 de outubro, relativo ao Regime Contrato Especial (RCE), permitirá uma maior permanência nas fileiras, em alguns casos até aos 18 anos de serviço militar, constituindo-se, simultaneamente, como medida para melhorar a retenção de efetivos; no entanto, nesta altura, aguarda-se ainda pela regulamentação deste normativo. Um outro diploma, relativo ao regime de incentivos (que inclui já a sua aplicação ao novo RCE), foi aprovado na mesma altura (Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro), embora não seja ainda possível, não obstante algumas expetativas positivas, observar os seus efeitos, quer em termos de estímulo aos ingressos, quer à fixação (retenção) nas fileiras, quer ainda em relação à preparação para a saída das FFAA, desejavelmente com maior qualificação e valor de mercado.

Da investigação conduzida, os autores deste terceiro estudo salientam a perceção de que o atual percurso de carreira das Praças do Exército é motivo de desagrado, quer por ser temporário, quer por não estar suficientemente estruturado e padronizado e ainda porque, na maioria dos casos, não contemplar formação profissional certificada. O salário é igualmente motivo de insatisfação, agravando-se a situação quando os militares se encontram na situação de deslocados da sua residência habitual por um tempo prolongado, exigindo dos próprios um esforço suplementar. O estudo demonstra ainda que um adequado exercício de *benchmarking* em relação à experiência recolhida junto da Marinha portuguesa e de exércitos de países amigos pode ser muito útil para a estruturação de um futuro modelo para as Praças do Exército, com implicações positivas ao nível das três dimensões previamente referidas no modelo de análise – Recrutamento, Retenção e Reintegração.

Como resultado final da investigação, os autores assumem que um sólido modelo de carreira para a categoria das Praças do Exército, capaz de competir no atual mercado de trabalho na suas principais componentes, deverá assentar num percurso profissional estruturado, em formação e qualificação certificadas e numa remuneração ajustada às funções desempenhadas e que seja simultaneamente competitiva em relação ao mercado de trabalho em geral.

***

Da leitura destes três estudos sobressai a noção de uma continuidade em relação aos estudos que têm sido efetuados, alguns deles durante o mesmo lapso

de tempo, a partir do que se expressa, de modo integrado, com grande convicção, as dificuldades que os três ramos, em particular o Exército pela sua estruturação territorial e tipologia de missões, a que estão sujeitos e as vulnerabilidades crescentes que têm sido expostas, não obstante o conceito de "Missão" dos seus militares.

Se há sete/oito anos atrás o recrutamento de qualidade era uma já preocupação, e dois/três anos depois a fixação (retenção) de efetivos nas fileiras, enquanto "face da mesma moeda", na expressão de Santos e Rijo (2018), começava a assumir a centralidade dos debates internos e externos, hoje a situação é crítica em todas as dimensões, temendo-se, inclusivamente, que as medidas agora tomadas e/ou planeadas, que deveriam ter sido aplicadas há oito anos, não tenham grandes efeitos práticos. Poderá estar em causa, estou convicto, a sustentabilidade do modelo de prestação de serviço militar como hoje o conhecemos, caso não sejam equacionadas todas as alternativas possíveis, não havendo mais lugar a "estados de alma" particulares ou a "visões" cujos resultados

Pela leitura dos textos dos três estudos desta publicação e pelo que foi antes referido, associado ao conteúdo de vários outros estudos, também aqui referenciados e que aconselhamos vivamente a sua leitura, considero que a temática do serviço militar, hoje de natureza exclusivamente voluntária, merece, nesta altura, mais do que uma simples preocupação e atenção por parte de responsáveis militares e políticos. Impõe-se uma muito urgente e profunda reflexão, em sede de grupos de trabalho, a tempo inteiro, com um genuíno e efetivo envolvimento da parte de militares e do poder político, sob pena de se criar um "vazio" e uma incapacidade funcional dificilmente recuperável, não apenas em relação aos compromissos internacionais assumidos pelo Estado Português, mas também, de forma irremediável, ao nível da reputação institucional, que muito tem sido abalada no pretérito recente, e da sua ligação à Sociedade e à Nação. Considero, por isso, que esta obra justifica bem a sua leitura, naturalmente por parte dos investigadores que continuam a preocupar-se com estes temas e dos cidadãos em geral, mas muito em particular, por razões de corresponsabilidade, por parte de todos os militares e dos principais decisores políticos.

Em meu nome pessoal, na qualidade de coordenador da publicação, e em nome dos autores, inscrevemos aqui uma palavra de particular apreço a todos quantos, militares e civis, direta ou indiretamente, colaboraram na sua execução, com particular destaque para a Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), os ramos das FFAA, em particular os responsáveis pelos respetivos órgãos de pessoal, recrutamento e seleção, e a todos os inquiridos por questionário e/ou por entrevista, incluindo entidades estrangeiras, pelo seu conhecimento, interesse, experiência e disponibilidade. Um agradecimento especial aos familiares diretos dos oficiais ex-auditores do CEMC 2018/19, de alguma forma "coautores" em sentido complementar.

Ao encerrar esta Introdução Geral, uma última palavra, também de agradecimento, ao Instituto Universitário Militar, na pessoa do seu Comandante, o Tenente-general Manuel Fernando Rafael Martins, por ter incentivado e apoiado esta iniciativa. Registamos, uma vez mais, o compromisso, por parte do coordenador e autores, de continuar a colaborar com o IUM e com o seu Centro de Investigação, órgão a que continuamos a reconhecer enorme competência, no sentido de amplificar o acervo documental no âmbito das Ciências Militares, em proveito do debate académico, científico e sociopolítico e do desenvolvimento de capacidades dos ramos das FFAA e Guarda Nacional Republicana.

A todos, votos de uma profícua leitura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bragança, N., & Santos, L. (2018). Estudo 2 – Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos para a prestação de serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato das Forças Armadas portuguesas. Em: L. Santos, M. Sarmento, C. Fachada (Coord.). *Prestação de serviço militar em regime de contrato nas Forças Armadas portuguesas. Dificuldades e desafios num contexto em transformação*. Coleção "ARES", 22 (pp. 53-103). Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4.ª ed.). Oxford: Oxford University Press.

Centro de Psicologia Aplicada do Exército [CPAE] (2016). *Análise Sumária relativa às Desistências na Formação e Retenção de Efetivos*. Lisboa: Exército Português.

Creswell, J. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3.ª ed.). Los Angeles, CA : Sage.

Decreto-Lei n.º 75/2018, de 11 de outubro (2018a). *Procede à segunda alteração do Decreto-Lei n.º 130/2010 de 14 de dezembro que aprova o regime de contrato especial para prestação de serviço militar*. Governo de Portugal. Lisboa: Diário da República.

Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro (2018b). *Estabelece o regime de atribuição de incentivos aos cidadãos que prestem ou tenham prestado serviço militar nos regimes de contrato (RC), de contrato especial (RCE) ou de voluntariado (RV) nas Forças Armadas*. Governo de Portugal. Lisboa: Diário da República.

Direção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar [DGPRM] (2012). *Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional [DGRDN] (2017). *Estudo da Caraterização Sociodemográfica e da Satisfação Organizacional dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três ramos das Forças Armadas*. Coordenação científica da Professora Doutora Helena Carreiras. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional. (Documento de acesso restrito).

Estado-Maior da Armada [EMA] (2017). *Estudo da Motivação para optar pela carreira militar na Marinha – nova forma de comunicar com os jovens*. Lisboa: Marinha Portuguesa.

Fachada, C., Ranhola, N., & Santos, L. (2019). *Regras e Normas de Autor no IUM*. IUM Atualidade, 7 (2.ª ed., revista e atualizada). Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar (CIDIUM). Lisboa: Instituto Universitário Militar. [versão PDF]. Retirado de https://cidium.ium.pt/docs/publicacoes/1fvszg6mkqv40ogsww.pdf.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e Formas de Uso*. Parede: Principia.

Rijo, F., Marreiros, J., Mairos, J., & Paquete, O. (2018). A Retenção dos Militares nas Forças Armadas. *Revista de Ciências Militares*, maio, VI(1), 333-356. Retirado de: *https://www.ium.pt/cisdi/index.php/pt/publicacoes/revista-de-ciencias-militares*.

Rosa, N., & Martins, M. (2018). Estudo 9 – Recrutamento de quadros qualificados para ingresso em Contratos de Longa Duração na categoria de Praças: Adequação dos tempos de Regime de Contrato às necessidades da Força Aérea. Em: L. Santos, M. Sarmento e C. Fachada (Coords.). *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto em Transformação*. Coleção "ARES", 22 (pp. 365-392). Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Santos, L. (2015). Reflexões decorrentes da prestação do serviço militar em regime de contrato nas forças armadas portuguesas: Perspetiva funcional e perspetiva social e de cidadania. *Revista de Ciências Militares*. III (1), 297-329. Retirado de https://cidium.ium.pt/docs/artigos/Artigo_123.pdf.

Santos, L., & Lima, J. (Coord.) (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação* (2.ª ed. revista e atualizada). Cadernos do IUM [Em linha]. Lisboa: Instituto Universitário Militar. Retirado de https://cidium.ium.pt/docs/publicacoes/15ndpkx14lb4k8g4s8.pdf.

Santos, L., & Rijo, F. (Coords.), (2018). *A problemática do Recrutamento e da Retenção de Efetivos nas Forças Armadas Portuguesas: Perspetiva Complementar ao nível do Diagnóstico e das Medidas Corretivas*. Coleção "ARES", 26. Lisboa: Instituto Universitário Militar. Retirado de: https://cidium.ium.pt/docs/artigos/wdovlkgbbj4g0w4sck.pdf.

Santos, L., & Sarmento, M. (2018a). The Military Contract Service Model of the Portuguese Armed Forces. Critical Review and Intervention Measures. Em: Rocha Á., Guarda T. (Eds.) *Developments and Advances in Defense and Security. MICRADS 2018. Smart Innovation, Systems and Technologies*, Vol. 94 (pp. 195-207) [versão PDF]. Springer, Cham. (Published in a book of SIST series). Retirado de https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-78605-6_16.

Santos, L., & Sarmento, M. (2018b). Estudo 1 – Evolução do modelo de prestação de serviço militar nas forças armadas portuguesas em regime de contrato. Análise crítica e reflexões. Em: L. Santos, M. Sarmento, C. Fachada (Coord.). Prestação de serviço militar em regime de contrato nas Forças Armadas portuguesas. Dificuldades e desafios num contexto em transformação. Coleção "ARES", 22 (pp. 19-51). Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Santos, L., & Sarmento, M. (2019a). The position of the Portuguese Armed Forces in the labour market in relation to the military service model under contract. *Revista de Ciências Militares*, may, VII(1), 107-136. (Corresponde a um artigo revisto e aumentado em relação a um *paper* apresentado em fevereiro de 2018 nas XXVIII Jornada Científicas de Gestão Luso-Espanholas, na cidade da Guarda). Retirado de: https://cidium.ium.pt/docs/publicacoes/ygn2j3evik0osggwg4.pdf.

Santos, L., & Sarmento, M. (2019b). Prestação de serviço militar contratado nas Forças Armadas Portuguesas. Análise crítica do modelo atual. *Proelium*, VIII (3), 7-30. Academia Militar, junho 2019. (Corresponde a um artigo submetido e apresentado no 3rd International Symposium On Command And Leadership). Retirado de https://academiamilitar.pt/images/site_images/Revista_Proelium/Proelium_VIII_3_-_Jun2019.pdf.

Santos, L., & Sarmento, M. (2019c) Career Anchors for the Portuguese Army's Volunteers and Contract Personnel: Using the Career Orientations Inventory. Em: Rocha Á., Pereira R. (Eds) *Developments and Advances in Defense and Security. Smart Innovation, Systems and Technologies*, vol 152 (pp 185-201) [versão PDF]. Singapore: Springer. (Published in a book of SIST series). Retirado de https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-13-9155-2_16.

Santos, L., Sarmento, M., & Fachada, C. (Coords.), (2018). *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto em Transformação*. Coleção "ARES", 22. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Silva, R. e Costa, P., 2018. Estudo 8 – O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas. Em: L. Santos, M. Sarmento e C. Fachada (Coords.). *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto em Transformação*. Coleção "ARES", 22 (pp. 317-364). Lisboa: Instituto Universitário Militar.

ESTUDO 1

O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS: CRITÉRIOS E TENDÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS[1]

RECRUITMENT AND SELECTION OF HUMAN RESOURCES: CRITERIA AND TRENDS IN CURRENT ORGANIZATIONS

Raúl Carvalho Morgado
Gabinete de Gestão da Informação e do Conhecimento
Licenciado em Engenharia Eletrotécnica Militar
na especialidade de Transmissões
Investigador Integrado do CIDIUM
3030-053 Coimbra, Portugal
raulcmorgado@gmail.com

Nuno Miguel Brazuna Ranhola
Docente na Área de Ensino de Comportamento Humano e Administração de Recursos
Licenciado em Ciências Militares Navais – Marinha e
Pós-Graduado em Ciências Militares – Segurança e Defesa
Investigador Integrado do CIDIUM
2130-509 Santo Estêvão - BNV, Portugal
ranhola.nmb@gmail.com

Resumo

As Forças Armadas portuguesas vivem momentos de grande transformação no que concerne à forma como dirigem os seus processos de recrutamento e seleção dos potenciais candidatos, impulsionadas pela transformação digital e pela chegada da geração Z ao mercado trabalho. Os avanços tecnológicos permitem que as pessoas estejam permanentemente ligadas à internet e aos medias sociais através de computadores, *smartphones* e *tablets*, que a par com a geração Z, considerados como nativos digitais, que não sabem o que é viver sem acesso à internet, tem originado alterações na forma como as Forças Armadas procuram atrair, recrutar e manter os jovens nas fileiras. O presente trabalho, tem como objetivo propor contributos para uma estratégia de recrutamento e seleção digital nas Forças Armadas portuguesas, com o intuito de contribuir para a melhoria destes processos. Através de um raciocínio indutivo, consubstanciado numa estratégia qualitativa e baseado num estudo de caso, realizaram-se entrevistas semiestruturadas para possibilitar induzir algumas conclusões. Verifica-se que os processos de recrutamento e seleção nas Forças Armadas passarão por uma, cada vez maior, utilização das ferramentas digitais,

[1] O presente artigo foi construído a partir da versão final do Trabalho de Investigação Individual (TII) do Major de Transmissões Raúl Carvalho Morgado (1.º autor), realizado no Instituto Universitário Militar (IUM) no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) do ano letivo 2018/2019, orientado pelo Capitão-de-fratada Nuno Miguel Brazuna Ranhola (2.º autor), cuja defesa pública ocorreu em junho de 2019. O texto foi parcialmente adaptado para efeitos de *publicação* na coleção "Cadernos do IUM".

bem como pela adoção de boas práticas, mas garantindo sempre a necessidade do contacto presencial com os candidatos. Apresenta-se como contributos para uma estratégia de recrutamento e seleção digital, a manutenção de uma presença digital robusta no ecossistema digital, desenvolver a marca do empregador através de uma comunicação estratégica eficiente, desenvolver e otimizar as suas redes sociais *online* e portais de recrutamento, bem como conteúdos, para dispositivos móveis com *design* apelativo. Os contributos para essa estratégia, também, devem passar pela adoção de *chatbots* dotados de inteligência artificial, para permitir disponibilidade total de comunicação com os potenciais recrutados, e pela utilização da gamificação através de jogos e simulações para captar a atenção dos jovens.

Palavras-chave: Ferramentas digitais, recrutamento e seleção, tendências emergentes.

Abstract

The Portuguese Armed Forces are experiencing great transformation in the way they manage their recruitment and selection processes of potential candidates, driven by digital transformation and the arrival of the Z generation in the labor market. Technological advances allow people to be permanently connected to the Internet and to social media through computers, smartphones and tablets, which along with generation Z, considered as digital natives, who do not know what it is to live without internet access, has changed how the Armed Forces attract, recruit and keep young people in the institution. The present paper proposes to propose contributions to a digital recruitment and selection strategy in the Portuguese Armed Forces, with the aim of contributing to the improvement of these processes. Through an inductive reasoning, embodied in a qualitative strategy and based on a case study, where semi-structured interviews were carried out to enable some conclusions to be drawn. It is evident that the recruitment and selection processes in the Armed Forces will shift to an ever-greater use of the digital tools, as well as the adoption of good practices, but on the other hand, assuring the necessity of face-to-face contact with the candidates. It presents itself as a contribution to a digital recruitment and selection strategy, the need to continue with a robust digital presence in the digital environment, develop the employer's brand through efficient strategic communication, develop and optimize their online social networks and recruitment portals, as well as content, to mobile devices with appealing design. The contributions to this strategy should also include the adoption of chatbots with artificial intelligence in order to allow full availability of communication with potential recruited and the use of gamification through games and simulations to capture the attention of the young.

Keywords: *Digital tools, recruitment and selection, emerging trends.*

1. INTRODUÇÃO

A internet afeta praticamente quase todos os campos de interação social das pessoas, pelo que a natureza interativa do ambiente virtual está a transformar a área do recrutamento (Whittaker, 2002). Atualmente, é comum encontrar-se termos como recrutamento eletrónico e recrutamento *online* como sinónimos de recrutamento digital, que se referem ao uso da tecnologia que ajuda a atrair candidatos e torna o processo de recrutamento mais fácil, mais rápido e, acima de tudo, mais barato (Budden & Budden, 2009). Por outro lado, a denominada geração Z, formada por todos aqueles que nasceram depois de 1995, está a ingressar no mercado de trabalho (Wood, 2013; Adecco, 2015). Esta nova geração cresceu durante as alterações mais profundas do século potenciadas pela transformação digital, em permanente contacto com a internet, *smartphones* e tecnologias de informação associadas (Bascha, 2011; Tulgan, 2013). As caraterísticas e preferências muito particulares desta geração, permanentemente ligada ao mundo digital e às redes sociais, suscitam modificações na estratégia para recrutar, motivar e reter estes jovens por parte dos empregadores, pelo que é fundamental possuir um adequado entendimento destes novos desafios (Dangmei & Singh, 2016). É neste contexto que surge o presente trabalho de investigação com o tema "O Recrutamento e Seleção dos Recursos Humanos: Critérios e Tendências nas Organizações Atuais", enquadrado no domínio de investigação das Ciências Militares, dos Elementos Nucleares das Ciências Militares e mais especificamente na área de investigação do Comportamento Humano e Saúde em contexto Militar (Instituto Universitário Militar [IUM], s.d.).

Face aos estímulos apresentados pela geração Z e às potencialidades apresentadas pelo ecossistema digital, revela-se fundamental propor contributos para uma estratégia de Recrutamento e Seleção (R&S) digital nas Forças Armadas (FFAA), com o intuito de contribuir para a melhoria dos processos de R&S digital, a fim de aumentar o universo de potenciais candidatos, reduzir custos, bem como reduzir a burocratização e trabalho manual dos processos de recrutamento tradicionais.

A transformação digital é entendida como uma alteração na atividade individual e organizacional, pelo que este tema se revela de extrema pertinência. Como se sabe, os mecanismos pelos quais os Recursos Humanos (RH) são geridos mudaram drasticamente ao longo dos últimos anos. Por outro lado, esses mesmos recursos são considerados os ativos mais importantes de uma organização, pelo que é de grande importância o processo de recrutamento de pessoas numa organização. Para Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) o recrutamento consiste na capacidade que uma organização possui para atrair e cativar potenciais candidatos para dentro da organização.

A forma pela qual os potenciais candidatos são atraídos, também, sofreu grandes alterações por força do desenvolvimento tecnológico. Para Dhamija (2012) o desenvolvimento tecnológico trouxe-nos uma nova abordagem na forma como se pode fazer recrutamento. O recrutamento digital é, atualmente, considerado a ferramenta mais utilizada para conduzir processos de recrutamento, usando por exemplo *websites* corporativos, portais e redes sociais (Dhamija, 2012). Por outro lado, é por todos visível que os jovens de hoje são muito dependentes das tecnologias da informação como a internet e dispositivos portáteis (Carochinho & Lopes, 2017).

A pertinência e importância deste trabalho de investigação remete-nos para o facto de cada vez mais o digital fazer parte do quotidiano das pessoas e das organizações, pelo que é importante perceber o modo como as FFAA fazem uso do digital para promoverem as suas ações de recrutamento e atividades de seleção. Estas novas ferramentas digitais trouxeram novos desafios e oportunidades, bem como redução do trabalho burocrático na elaboração dos processos de R&S e, também, proporciona grande cobertura geográfica de divulgação de concursos com custos reduzidos.

Considera-se que tanto as FFAA como os potenciais candidatos podem beneficiar com este trabalho de investigação. A desmaterialização dos processos de recrutamento deve ser entendida como uma vantagem estratégica para as FFAA, uma vez que permite agilizar e acelerar os processos de R&S, analisar e correlacionar grandes quantidades de informação, possibilitando encontrar mais facilmente os candidatos de que a organização necessita. Quanto aos potenciais candidatos poderão usufruir das facilidades de procura ativa de emprego através do digital, podendo refinar as suas pesquisas de acordo com os seus critérios e preferências, tais como localização do posto de trabalho e tipo de trabalho. Adicionalmente, ambos poderão tirar partido das redes de contactos para difundir novas oportunidades e divulgar a imagem da Instituição.

Conceptualmente, o trabalho tem como objeto de investigação o R&S nas FFAA, de forma a apresentar contributos para a melhoria dos processos de R&S atuais. Para uma melhor clarificação do objeto de estudo, delimita-se a investigação ao nível do conteúdo, tempo e espaço (Santos & Lima, 2016). Ao nível de conteúdo, a investigação irá focar-se no digital, ou seja, exclusivamente no R&S através de ferramentas digitais. Quanto ao domínio espacial, delimita-se este estudo ao contexto nacional, nomeadamente às FFAA portuguesas.

A investigação, de acordo com o tema proposto e segundo a delimitação definida, apresenta, conforme o Quadro 1, um Objetivo Geral (OG) e três Objetivos Específicos (OE), os quais são operacionalizados através da resposta à Questão Central (QC) e Questões Derivadas (QD).

Quadro 1 – Objetivos e Problema de Investigação

OG – Propor contributos para uma estratégia de R&S digital nas FFAA portuguesas.	
QC – Quais os contributos para uma estratégia de R&S digital nas FFAA?	
OE1 – Identificar as ferramentas digitais em uso no contexto do R&S digital nas FFAA.	QD1 – Que ferramentas digitais são usadas nos processos de R&S digital nas FFAA?
OE2 – Examinar as tendências empregues no R&S digital.	QD2 – Quais são as tendências empregues no R&S digital?
OE3 – Analisar as tendências do R&S nas FFAA Portuguesas.	QD3 – Quais as tendências para o R&S nas FFAA?

Para responder à questão central, recorre-se à utilização de um estudo de caso, utilizando um raciocínio indutivo, consubstanciado numa estratégia qualitativa, na medida em que permite uma avaliação das caraterísticas do ambiente organizacional em que os dados obtidos e a interpretação dos fenómenos e atribuição dos significados não podem ser quantificados (Santos & Lima, 2016). Realizaram-se entrevistas semiestruturadas a entidades relevantes, ao nível do Ministério da Defesa Nacional (MDN) e dos ramos das FFAA, com responsabilidades nas áreas do planeamento, coordenação e implementação de estratégias de R&S de RH para, através de uma análise de conteúdo aos dados empíricos recolhidos, obter uma maior compreensão sobre o objeto de estudo. No que concerne à análise documental, é maioritariamente focada em artigos redigidos por especialistas em R&S digital.

O trabalho está estruturado em quatro capítulos, para além da introdução (primeiro capítulo) e das conclusões (sexto capítulo). No segundo capítulo é aprofundado o objeto de estudo e a problemática de investigação através do estado da arte, bem como a metodologia seguida e o modelo de análise. No terceiro capítulo identificam-se os recursos digitais que são frequentemente utilizados nos processos de R&S digital nas FFAA, realçando as mais-valias de cada uma delas e responde-se à QD 1. No quarto capítulo examina-se um conjunto de tendências, comprovadas e reconhecidas pelas organizações no âmbito do R&S digital, como sendo as melhores quanto à eficácia e sucesso alcançado na sua aplicação, e responde-se à QD 2. No quinto capítulo apresenta-se uma análise das tendências de R&S digital nas FFAA portuguesas e responde-se à QD 3. Por fim, são apresentadas as conclusões do trabalho, com o sumário das grandes linhas de investigação, a avaliação de resultados obtidos em relação aos objetivos e problema de investigação, terminando com os contributos para o conhecimento, recomendações e outras considerações de ordem prática, limitações de investigação e sugestões para pesquisas futuras.

2. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL E PERCURSO METODOLÓGICO

No presente capítulo apresenta-se uma base conceptual que permite sustentar o modelo de análise a desenvolver no percurso metodológico. Neste enquadramento é apresentado uma revisão da literatura para aprofundar o objeto de estudo e a problemática de investigação, bem como a metodologia seguida e o modelo de análise.

2.1. Revisão da Literatura

Estudos anteriores indicam que a base de recrutamento atual integra a geração a que chamamos de *millennials* que é marcada pelo uso intensivo de tecnologia (Bragança, 2017). De acordo com o mesmo autor, as páginas da internet, os portais de recrutamento e as redes sociais são fundamentais para a divulgação e mecanismos de recolha de informação sobre o acesso às FFAA e à vida militar. Por outro lado, Coelho (2017, cit. por Bragança, 2017, p. 39) refere que os Ramos das FFAA já avançaram para a desmaterialização dos processos através de candidaturas *online*.

A crescente utilização de ferramentas digitais como fonte de procura de emprego tem produzido alterações na forma como as organizações conduzem os seus processos de R&S. As organizações não são insensíveis a este fenómeno e tentam obter vantagens através destas ferramentas, recrutando cada vez mais no digital, até porque atinge mais candidatos a custos reduzidos (Castells, 2007).

Apesar de existirem vários estudos no âmbito do recrutamento nas FFAA, apenas houve, até ao momento, um estudo de investigação que procurava analisar o papel das redes sociais à luz da atratividade e do conceito de comunicação integrada, no recrutamento para as FFAA em relação ao regime de contrato (Rijo, 2018). Contudo, nenhum procurava explorar as potencialidades do digital e das ferramentas digitais para alavancar o retorno das atividades de atração e cativação de candidatos para as FFAA. Por outro lado, há pesquisas que já abordam alguns avanços na desmaterialização do processo de recrutamento nas FFAA. No entanto, há variada literatura de referência de estudos relacionados com o R&S que aborda as vantagens do uso de ferramentas digitais para estes fins.

Conceptualmente, existe um corpo de conhecimentos que permitem uma melhor compreensão do objeto de estudo. O conceito de R&S digital, bem como o de tecnologias de informação estão intimamente correlacionados com o tema.

Segundo Chiavenato (1999), o recrutamento refere-se ao processo pelo qual a organização atrai candidatos para abastecer o processo seletivo. Jovanovic (2004) refere-se ao recrutamento como sendo o processo de atrair, selecionar e integrar

uma pessoa qualificada para o trabalho. Para Chiavenato (2009), este processo exige um planeamento apurado para atingir os objetivos organizacionais em determinado período e que pode ser sintetizado em três fases: Identificação dos recursos humanos que a organização necessita; Quantidade de recursos humanos que o mercado tem para oferecer; Onde localizar as fontes de recrutamento e quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

Cober, Brown e Levy (2004) refere que a capacidade que uma organização tem para atrair candidatos com os requisitos pretendidos está fortemente dependente dos avanços que fizerem na área do recrutamento, nomeadamente na utilização das ferramentas digitais, como a internet.

Dhamija (2012) apresenta uma nova abordagem do processo de recrutamento, referindo-se que o mercado de recrutamento pode ser explicado de três formas: a *Tradicional Way* que engloba todos os métodos tradicionais de recrutamento, como sendo os jornais; a *New look of tradicional way* que é essencialmente uma visão diferente dos métodos tradicionais, onde se inclui os jornais *online*; e finalmente o *E-Way* que é atualmente a mais utilizada, fazendo exclusivamente uso de métodos de recrutamento online, tais como portais, websites, e-mails e redes sociais. Nesta nova abordagem está bem vincada que há outras técnicas de recrutamento para além do modelo tradicional.

Decorrente da digitalização na forma de fazer recrutamento, emergiram dois novos conceitos para definir o tipo de candidatos no recrutamento. O conceito de *JobSeeker* ativo que é aquele candidato que está frequentemente à procura de emprego independentemente das suas razões. Por outro lado, o conceito de *JobSeeker* passivo são aqueles indivíduos que não procuram frequentemente emprego nem tem intenções de mudar o seu emprego, mas mesmo assim, por rotina realiza pesquisas na internet à procura de eventuais oportunidades de emprego sem nenhuma razão definida (Dhamija, 2012).

Atualmente, é comum encontrar-se palavras como *e-recruitment, online recruitment, cyberrecruiting* e *internet recruiting* como sinónimos de recrutamento digital. Para melhor se compreender toda a abrangência e significado destas palavras, define-se por recrutamento eletrónico ou digital da seguinte forma:

Conjunto de instrumentos que permitem a prospeção, receção e realização de triagens de candidatos *online*. Permite, desta forma, não apenas introduzir filtros que possibilitam a triagem de candidaturas (nomeadamente quanto à idade, habilitações, residência, anos de experiência, etc.) mas, igualmente, alguns testes de avaliação de competências no que respeita a conhecimentos de línguas, de informática e de aptidões intelectuais e competências comportamentais, aproximando-se da *e-Selection*. (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, pp. 62-63).

Para Allen, Otondo e Mahto (2008) o *e-recruitment* é o processo de recrutar pessoas para a organização através da internet, e-mail, websites das próprias empresas ou portais de emprego e que, por esta via, os candidatos conseguem responder às ofertas de emprego existentes ajustadas aos seus desejos. Também, podem simplesmente divulgar o seu *curriculum vitae* para os potenciais recrutadores o possam avaliar.

Capelli (2001) e Peretti (2007) afirmam que existem apreciáveis vantagens do recrutamento digital para as organizações, tais como a redução de custos, o tempo de duração do processo, a possibilidade de disponibilizar em vários *sites* as mesmas vagas, ser de fácil acesso, a possibilidade de aumentar a amplitude da área de recrutamento, a possibilidade de o universo de candidatos ser maior, a possibilidade de poder atualizar no momento as vagas e poder estar disponível 24 horas/dia, a flexibilidade no lançamento do anúncio e alteração do mesmo. Também referem que o recrutamento digital tem a possibilidade de permitir aplicar filtros às propostas de trabalho, escolhendo essas mesmas ofertas em função das qualificações e da região do país. Possibilita, ainda, a monitorização de todo o processo de forma eletrónica, criando uma imagem positiva da organização e a capacidade de chegar a potenciais candidatos passivos.

Existe uma grande panóplia de ferramentas digitais que as organizações têm disponíveis para efetuarem o recrutamento digital. Gomes et al. (2008) referem alguns deles como sendo: páginas Web, nas quais os potenciais candidatos podem inserir dados biográficos, em campos previamente estruturados; divulgação das vagas na página Web e aceitação de candidaturas; páginas Web de organizações especializadas em recrutamento; páginas que permitem enviar ofertas de emprego a amigos, aumentando o número de potenciais candidatos ou aproveitando redes de contatos. Adicionalmente, as redes sociais procuram construir comunidades *online* de pessoas que partilham entre si interesses e atividades, ou que estão interessadas em explorar os interesses e atividades de terceiros. Estas comunidades *online* são de grande valor permitindo aos recrutadores encontrarem, contatarem e selecionarem potenciais candidatos ativos e/ou passivos (Kluemper & Rosen, 2009).

Apesar das inúmeras mais-valias que o recrutamento digital apresenta, Cappeli (2001) e Prasad (2009) referem as seguintes principais desvantagens: exclusão dos potenciais candidatos que não têm acesso à internet; possibilidade de atrair candidatos não desejados, em número excessivo ou sem as qualificações desejadas; falta de transparência da informação recebida tornando o processo de recrutamento mais impessoal, havendo um menor contato interpessoal; as dificuldades técnicas podem dificultar o acesso à informação; a internet pode não ser a primeira escolha na forma de procurar emprego.

Após a cativação e recrutamento dos potenciais candidatos é necessário realizar a atividade mais criteriosa do processo de agregar pessoas, ou seja, a seleção. A seleção é uma comparação entre os perfis dos diversos candidatos, entre os requisitos da função a preencher e as competências dos candidatos e entre as condições oferecidas pela empresa e as expetativas dos candidatos (Caxito, 2012). Cunha et al. (2010) define seleção como sendo o processo de escolha dos candidatos mais adequados ao exercício de determinadas funções depois destas terem sido recrutadas e/ou atraídas. O processo de escolha deve basear-se em critérios e ter em consideração as necessidades organizacionais.

De acordo com (Chiavenato, 2015) a seleção é materializada com recursos a técnicas de seleção, que podem ser classificadas em cinco grupos: entrevistas; provas de conhecimento; testes psicológicos; testes de personalidade; e técnicas de simulação.

Muito próximo do recrutamento digital está o *e-selection*, cujos propósitos são genericamente os da seleção. Os objetivos da seleção digital são três: redução de custos; maximizar a utilização do capital humano; e sustentabilidade (Aswathappa, 2013). O termo *e-selection* é, aqui, utilizado para se referir às diversas tecnologias que permitem avaliar o nível de conhecimento, competências e habilidades dos candidatos comparativamente aos requisitos exigidos para a vaga a ocupar (Stone, Lukaszewski, Stone-Romero, & Johnson, 2013). Stone, Deadrick, Lukaszewski e Johnson (2015) referem que apesar de existirem vários estudos sobre seleção digital, estes, em vez de responderem à questão: "A utilização do *e-selection* ajuda as organizações a escolher os candidatos mais talentosos?", focando-se mais em estudar a aceitação e a eficácia da seleção digital.

Com a desmaterialização dos processos e com recurso a plataformas digitais pode-se migrar as técnicas de seleção tradicionais para o digital. A entrega dos processos de candidatura e do *curriculum vitae* em formato digital permite realizar pré-seleção dos candidatos, verificando automaticamente se estes garantem os requisitos exigidos. Por outro lado, a abundância e facilidade, de obtenção de informação pelas redes sociais está cada vez mais a ser considerada uma mais-valia para a escolha dos candidatos (Zeidner, 2007; Williams & Morrow, 2008). Adicionalmente, é possível realizar entrevistas *online* eliminando a necessidade de as pessoas se deslocarem, bem como a redução de custos associados.

Em síntese, verifica-se, por um lado, que a transformação digital tem cada vez mais uma grande influência nos processos de R&S de pessoas, pelo que é necessário identificar as potencialidades que esses recursos proporcionam para as FFAA. Por outro e apesar de existir vários estudos no âmbito do recrutamento nas FFAA, a temática do R&S digital ainda não foi abordada pelo que este trabalho de investigação pretende ser um contributo para colmatar essa lacuna.

2.2. Metodologia

O presente estudo segue uma metodologia de raciocínio indutivo, pelo que a investigação parte da observação de factos particulares em relação ao objeto de estudo e através de associações criar generalizações que permitam estabelecer as melhores estratégias de R&S digital nas FFAA (Santos & Lima, 2016, p. 20).

A estratégia de investigação é qualitativa, em que o seu objetivo passa pela atribuição de significados através dos padrões encontrados durante a interpretação dos fenómenos observados, sendo a recolha de dados efetuada recorrendo à entrevista e à análise documental (Santos & Lima, 2016, p. 29).

Adota-se como desenho de pesquisa o estudo de caso, onde se pretende obter informação, descrever e compreender de forma rigorosa o objeto de estudo, ou seja, o R&S digital (Santos & Lima, 2016, p. 39).

O modelo de análise desenvolvido, que se encontra no Quadro 2 do Apêndice A, baseou-se na correlação de duas realidades distintas. Uma, no escrutínio da atualidade e das tendências que as FFAA revelam para a utilização de ferramentas digitais na condução dos processos de R&S. A outra, na compreensão das tendências emergentes do R&S digital descritas por especialistas em artigos científicos. Ainda para a construção do modelo de análise, recorreu-se à revisão da literatura para identificar dimensões e indicadores que permitissem contribuir para a análise da investigação.

A Figura 1 apresenta esquematicamente o percurso metodológico seguido neste trabalho de investigação, compreendendo três fases: a fase exploratória, a fase analítica e fase conclusiva. No Quadro 3 do Apêndice A encontra-se uma descrição pormenorizada de cada uma das fases.

Figura 1 – Percurso metodológico

Os instrumentos e técnicas de recolha de dados utilizados são as entrevistas semiestruturadas e análise documental. As entrevistas realizadas a especialistas com responsabilidades nas áreas do planeamento, coordenação e implementação de estratégias de R&S de RH, trouxeram um contributo inegável, valor e qualidade ímpar ao trabalho realizado em virtude do conhecimento e experiência dos selecionados, tanto ao nível das FFAA como ao nível de direção política. Neste sentido, foram realizadas entrevistas ao Diretor da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), Doutor Alberto Coelho, ao Chefe da Repartição de Recrutamento e Seleção da Marinha, Capitão-de-mar-e-guerra João Barbosa e ao Chefe do Centro de Recrutamento da Força Aérea, Coronel Jorge Simões.

A construção do guião de entrevista, previamente elaborado e suportado na base conceptual referente ao estudo do R&S digital, é constituído por 12 questões, conforme Apêndice B, e pretende deixar o entrevistado expor as suas ideias relativamente ao assunto em discussão. Para analisar a informação recolhida nas entrevistas, recorreu-se à análise de conteúdo que consistiu na sua transcrição, leitura, construção de tópicos e interpretação, numa adaptação do modelo proposta por Guerra (2010). No que concerne à análise documental recorreu-se maioritariamente a relatórios especializados em gestão de RH e a artigos científicos de referência redigidos por especialistas em R&S digital, selecionados a partir de critérios, palavras-chave e termos de pesquisa obtidos em repositórios de artigos científicos. Também se realizaram pesquisas nos portais de recrutamento dos ramos das FFAA e nas redes sociais que estes usam para efeitos de recrutamento, de modo a contactar com a realidade destes recursos.

3. FERRAMENTAS DIGITAIS UTILIZADAS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS FORÇAS ARMADAS

No presente capítulo pretende-se identificar quais as ferramentas digitais que os ramos das FFAA utilizam com maior frequência para realizar os seus processos de R&S digital, evidenciando as vantagens e desvantagens de cada uma delas. A informação foi obtida através de análise documental e entrevistas semiestruturas. As entrevistas realizadas foram uma fonte de conhecimento importante para o estudo atual e espelha a experiência profissional dos entrevistados, denotando-se que estavam cientes das questões e do tema em discussão.

3.1. Ferramentas Utilizadas no Recrutamento Digital nas Forças Armadas

No que concerne ao recrutamento, todos os entrevistados concordam que as ferramentas digitais, principalmente as Redes Sociais Online (RSO), são fundamentais para desenvolver a função de recrutamento, nomeadamente na divulgação porque permite uma maior cobertura e alcance do público-alvo e maior atratividade de conteúdos, tudo a custos mais reduzidos.

O nível de presença digital é considerado pelos entrevistados bastante satisfatória, embora o nível de penetração nas RSO não seja totalmente abrangente por existir mais RSO onde os ramos das FFAA não estão presentes. As ferramentas digitais mais comuns para o recrutamento do Exército são as RSO constituídas pelo *Facebook, Instagram* e *Youtube* (Rijo, 2018). Contudo é, também, de referir a página web do Exército que tem uma seção dedicada ao recrutamento onde é possível realizar a candidatura *online* (Exército Português, s.d.). J. Barbosa (entrevista presencial, 27 de março de 2019) refere que na Marinha, já há muitos anos que, grande parte do seu recrutamento é realizado recorrendo a ferramentas digitais. Refere, ainda, que os processos de recrutamento na Marinha estão completamente desmaterializados, substituindo totalmente o papel. A aposta da Marinha para garantir a sua presença digital para efeitos de recrutamento é baseada nas RSO através do *Facebook, Instagram, Twitter, Youtube* e o seu portal dedicado exclusivamente ao recrutamento, onde é possível submeter candidaturas *online*. É de salientar que mesmo quando os candidatos pretendam efetuar uma candidatura presencial é-lhes concedido o acesso a um computador para que eles possam inserir os seus dados diretamente na plataforma.

A Força Aérea Portuguesa (FA) também possui uma forte presença digital para efeitos de recrutamento, assumindo que cerca de três quartos dos seus candidatos são atraídos através das plataformas digitais (J. Simões, entrevista presencial, 21 de março de 2019). Para este efeito, a FA utiliza as RSO, nomeadamente o *Facebook* exclusivamente dedicado ao recrutamento com uma linguagem mais informal e o portal de recrutamento, também dedicado, onde é disponibilizado toda a informação necessária aos candidatos e no qual podem iniciar o processo de candidatura. J. Simões (*op. cit.*) menciona, ainda, que a FA recorre por diversas vezes a anúncios pagos em plataformas digitais para expandir a sua presença no ecossistema digital nomeadamente nas plataformas *Spotify, Youtube, Google* e, ainda, no *Facebook*. Adicionalmente, refere que a FA também está a pensar em aderir ao *Instagram* para os fins de recrutamento porque esta rede é, atualmente, bastante atrativa em termos de conteúdos, mas que a sua adoção irá exigir mais

trabalho para manter a página atualizada face à necessidade de mais *posts* e conteúdos. É, também, referido que a FA para se manter com uma presença digital relevante e atual, costuma realizar questionários aos candidatos para perceber quais são as RSO que os jovens preferem, permitindo desta forma adequar a sua presença no ecossistema digital.

Todos os entrevistados consideram que, ao nível do recrutamento, é necessário existir uma integração entre todas as RSO, páginas web institucionais, portais de recrutamento dedicados e todos os outros meios de divulgação. Por outro lado, todos indicam que cada plataforma digital deve ser considerada um canal distinto, mas tendo permanentemente em mente que é necessária uma grande coordenação das mensagens de recrutamento que deve ser veiculada entre elas para manter uma comunicação clara e coerente.

No que concerne às vantagens associadas ao uso das RSO para fins de recrutamento, genericamente todos concordam que estas permitem um acesso rápido e simples à divulgação de concursos para ingresso nas FFAA, aumenta o número de potenciais candidatos que são cada vez mais tecnológicos e diminui distâncias geográficas, quando comparado com os canais de recrutamento tradicionais. Uma outra vantagem é a facilidade de partilhar conteúdos, criado para suscitar interesse, por parte dos seguidores que permite aliciar potenciais candidatos (Rijo, 2018). Similarmente, J. Simões (*op. cit.*) menciona que as RSO permitem estabelecer redes de contactos onde podem ser partilhados concursos abertos para ingresso nas FFAA tornando-se numa forma eficaz de divulgação.

As desvantagens enumeradas são poucas, mas de enorme significância. J. Simões (*op. cit.*) refere que uma das grandes desvantagens das RSO é que quando algum candidato tem uma experiência menos positiva, esta é muito mais rápida e simples de se propagar fazendo com que não exista controlo da informação que é divulgada a seu respeito. Adicionalmente, também é referido que pela possibilidade de se chegar a um maior número de pessoas, se possa estar a atrair potenciais candidatos não desejados, ou seja, cujas caraterísticas não vão ao encontro das necessidades pretendidas.

3.2. Ferramentas Utilizadas na Seleção Digital nas Forças Armadas

No que diz respeito à seleção, todos os entrevistados são perentórios em afirmar que não utilizam ferramentas digitais para a fase seleção, no mínimo na sua plenitude. O que existe são sistemas de informação, que face à desmaterialização de processos, permitem armazenar e validar informação e gerar solicitações automáticas caso haja documentos ou informação em falta, mantendo atualizado

o estado da candidatura e eliminando trabalho burocrático. Estes sistemas de informação permitem através da aplicação de filtros realizar triagens de candidaturas baseados em critérios como a idade e habilitações literárias, aproximando-se do que se designa por pré-seleção.

Referem que apesar de alguns testes realizados nas provas de seleção, nomeadamente psicológicos, serem informatizados, estes são feitos em presença. De igual forma, reconhecem que apesar de ser tecnicamente possível realizar entrevistas por videoconferência e testes *online*, estes não são efetuadas por se privilegiar o contacto presencial com os candidatos por facilitar a observação de comportamentos. Por outro lado, referem que não utilizam a prática de recolha de informação de potenciais candidatos, apesar de reconhecerem as suas vantagens para a fase de seleção, por não se justificar.

3.3. Síntese Conclusiva

No presente capítulo identificou-se as ferramentas digitais que são utilizadas pelos ramos das FFAA para desenvolver os processos de R&S digital, apresentando também quais as vantagens na sua utilização. No que concerne ao recrutamento digital, as RSO, nomeadamente *Facebook, Instagram* e *Youtube*, e os portais de recrutamento são as ferramentas mais referidas. Todos os entrevistados concordam com a eficácia destas ferramentas para o recrutamento, mas indicam que é necessário a coordenação das mensagens de recrutamento a usar em cada uma delas.

Quanto à seleção digital, não são utilizadas ferramentas digitais para esta fase. O que existe são sistemas de informação que permitem realizar triagens de candidaturas através de aplicação de filtros, aproximando-se da pré-seleção.

4. TENDÊNCIAS EMERGENTES DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DIGITAL

Neste capítulo pretende-se, através de relatórios especializados em gestão de RH e revisão de artigos científicos, identificar as tendências mais relevantes no âmbito do R&S digital e, também, identificar os benefícios que cada uma das tendências apresenta de modo a adquirir uma visão mais abrangente sobre como se pode estabelecer uma estratégia de R&S digital mais eficiente. Nesse sentido, numa primeira etapa recorreu-se a um conjunto de relatórios da especialidade tais como, entre outros, da *Jobvite, LinkedIn* e *Jobs.ac.uk* que foram divulgados após o ano de 2015, no total de 15 relatórios, e que fornecem estatísticas e análises especializadas que possibilitam a identificação das principais tendências e boas

práticas nos processos de recrutamento. Desta etapa resultou a Figura 2, onde se representa graficamente quais as tendências atuais e futuras que mais vezes são referenciadas nos relatórios da especialidade.

Figura 2 – Principais tendências do R&S digital

Seguidamente, efetuou-se pesquisas através do motor de pesquisa gratuito Google Académico, utilizando combinações entre as palavras-chave com o operador lógico "AND": *online recruitment, e-recruitment, online selection, e-selection* e as palavras-chave: *digital presence*, mobile *devices platforms, artificial intelligence, employer branding, gamification, digital interviews e big data*, no total de 14 pesquisas diferentes. Os resultados de pesquisa foram ordenados por relevância e abrangeu o período temporal desde 2015 devido ao número reduzido de artigos científicos de interesse que se focavam nas tendências e boas práticas do R&S digital.

Foram selecionados 73 artigos para leitura, dos quais apenas 28, que se encontram no Quadro 4 do Apêndice D, foram sujeitos a uma análise mais pormenorizada. A Figura 3 esboça a representação gráfica do procedimento utilizado.

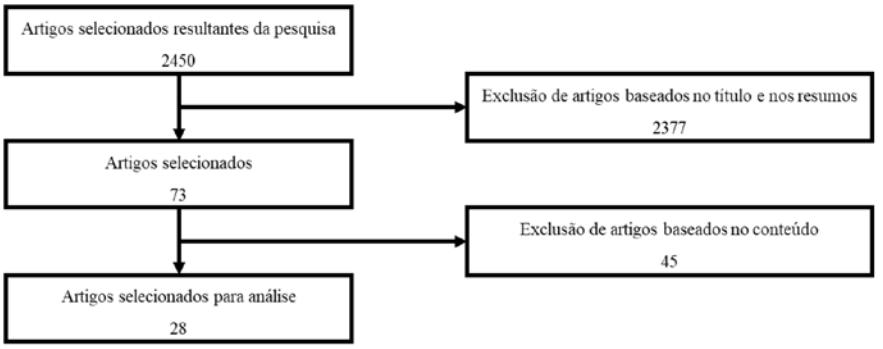

Figura 3 – Representação gráfica do procedimento de seleção dos artigos para análise

Nos subcapítulos seguintes apresenta-se para cada conceito em estudo, os principais resultados da análise desenvolvida.

4.1. Tendências do Recrutamento Digital

Os desafios que as organizações enfrentam para atraírem os melhores candidatos, estimulam a implementação de novas e dinâmicas tendências na área do recrutamento. De seguida apresenta-se as principais linhas de implementação nos processos de recrutamento, impulsionadas pelos avanços tecnológicos.

4.1.1. Presença Digital

A pesquisa realizada pela Jobvite (2016) indica que cada vez mais as empresas estão a incrementar a suas presenças no mundo digital, apontando para uma priorização dos seus investimentos na ordem dos 60% em sites corporativos, 29% em redes sociais e 19% em plataformas móveis. Nesse sentido o ecossistema digital é cada vez mais o canal privilegiado e com maior influência para atrair candidatos, registando 54% das preferências dos recrutadores de acordo com o estudo da MRINetwork (2017).

No recrutamento digital as diversas formas utilizadas para atrair candidatos diferem bastante dos canais de recrutamento tradicionais. Neste tipo de recrutamento, para além de permitir às organizações encontrar e atrair candidatos, oferece a possibilidade de os potenciais candidatos terem um papel ativo na procura de emprego e, também, conseguirem obter informação relacionados com as propostas de forma mais simples. A presença e exposição que as organizações têm no digital podem ser abordadas através do tipo de tecnologia que estão a utilizar para desenvolver os processos de R&S, normalmente divididos em serviços de web 1.0 e web 2.0. Os serviços da web 1.0 incluem os *sites* de carreiras das próprias organizações e *job boards*. A simplicidade e a facilidade de implementar um *site* onde as organizações possam anunciar oportunidades de emprego e obter candidaturas torna este tipo de sites de carreiras das organizações muito populares entre as diversas ferramentas de recrutamento digital. Contudo, a principal função deste tipo de *sites* é fornecer informação adequada aos candidatos sobre as empresas, vagas de emprego em aberto e, também, como plataforma de receção de candidaturas (Fred & Kinange, 2018; Jansson, 2016; Ozuru & Chikwe, 2015).

O aparecimento da web 2.0 deveu-se ao fato da web 1.0 ser insuficiente para alcançar os objetivos do recrutamento digital, onde as práticas de recrutamento seguem agora uma abordagem baseada no relacionamento. As ferramentas da web 2.0 trouxeram aos candidatos a oportunidade de criar redes mais alargadas e

estabelecer novos relacionamentos, enquanto que as empresas têm a possibilidade de aumentar o seu capital social. Os serviços da web 2.0 incluem os *blogs, Real Simple Syndication (RSS) feeds* e as redes sociais. De todos os serviços, as redes sociais são aquelas que maior interesse despertam para os processos de R&S. Os recrutadores utilizam as redes sociais com o objetivo de atrair e cativar candidatos, bem como para efetuar triagens de candidatos. Neste sentido, as redes sociais podem ser usadas como um canal de recrutamento, uma ferramenta para gestão da marca do empregador, uma forma de se comunicar com os candidatos, bem como uma maneira de obter informações sobre a personalidade e interesses dos potenciais candidatos (Kroeze, 2015; Rosendo & Oliveira, 2017; Waheed, Hongxia, Waheed, Habib, & Majeed, 2018).

4.1.2. Plataformas de R&S para Dispositivos Móveis

Os avanços da tecnologia em plataformas móveis trouxeram inúmeros benefícios na implementação de aplicações móveis com propósitos de recrutamento. Segundo a pesquisa da Jobvite (2016) 45% dos recrutadores tem *sites* de recrutamento adaptados para plataformas móveis e indicam que esta é uma tendência que continuará a crescer no futuro pelo que as organizações estão cada vez mais a investir em estratégias para dispositivos móveis e a otimizar os conteúdos de ofertas de emprego para melhor se adaptarem a estas plataformas.

Para o recrutamento pelas plataformas móveis ser adotado, a compatibilidade do recrutamento digital com a cultura e os valores das organizações é fundamental na medida que influencia a aderência destes processos através da internet. A compatibilidade não se refere apenas à cultura e valores das organizações, mas também às experiências anteriores. Ou seja, se determinada organização já tivesse anteriormente implementado uma tecnologia móvel, será mais provável que tenha uma atitude positiva em relação à adoção ao recrutamento móvel (Fedele, 2016).

A adoção de dispositivos móveis para fins de recrutamento pode ajudar a melhorar a eficácia e a eficiência através da atração dos candidatos mais adequados, acelerar o processo de recrutamento e aumentar o leque de potenciais candidatos. Além disso, também, é uma forma das organizações fortalecerem a sua marca do empregador, aumentando a sua popularidade e projetando uma imagem de que está atualizada com as mais recentes tendências. Outras vantagens para a utilização deste tipo de dispositivos é a possibilidade de aceder a um *smartphone* em qualquer lugar em qualquer momento, possibilitando desta forma que os recrutadores possam visualizar o *curriculum vitae* dos candidatos e entrar instantaneamente em contacto com eles. Adicionalmente, a utilização de notificações permite facilitar a comunicação entre os recrutadores e potenciais candidatos, acelerando os

processos de recrutamento (Lugtig, Toepoel, Haan, Zandvliet, & Kranenburg, 2018; Popescu & Popescu, 2016).

A complexidade é o fator que está mais relacionado negativamente com a utilização do recrutamento pelas plataformas móveis, uma vez que quanto mais complexa for uma tecnologia, mais difícil é de ser adotada. Como em qualquer tecnologia, este tipo de recrutamento requer determinadas competências e conhecimentos. Neste cenário, a complexidade tanto se pode referir às caraterísticas dos dispositivos com ecrãs menores ou às competências técnicas necessárias para o seu uso (Fedele, 2016).

4.1.3. Inteligência Artificial

Relativamente à Inteligência Artificial (IA), 76% dos 8815 profissionais de RH entrevistados no estudo da LinkedIn Talent Solutions (2018) acreditam que esta tecnologia terá um grande impacto nos processos de recrutamento. Esta tendência é a que tem menos expressão e divulgação, mas segundo a mesma pesquisa 36% dos inquiridos consideram que esta tecnologia é extremamente importante no R&S e 8% indicam que a IA está completamente implementada nos seus processos de R&S.

Atualmente esta tecnologia já é utilizada para melhorar a produtividade no recrutamento através da autonomização de inúmeras atividades e na análise e correlação de dados, constituindo-se como um fator diferenciador para as organizações se tornarem mais competitivas e atrair os candidatos que melhor se adequam às suas necessidades (Verma & Bandi, 2018). A IA fornece um conjunto de benefícios aos processos de R&S permitindo a autonomização de processos para que grande parte das tarefas rotineiras sejam realizadas de forma automática libertando os profissionais de recrutamento para outras funções, bem como a redução de erros, o aumento da produtividade e da velocidade dos processos de R&S (Jia, Guo, Li, Li, & Chen, 2018).

Neste domínio, a IA pode ser aplicada para facilitar os processos de R&S através da utilização de *chatbots* e assistentes virtuais, dotados com IA, que são programas concebidos para responder a perguntas comuns e genéricas sobre as organizações que estão a recrutar e são, também, capazes de manter os candidatos informados se não tiverem sido selecionados para ocupar as vagas disponíveis, evitando que os recrutadores tenham de informar, por outros métodos, os candidatos não selecionados (Rana, 2018; Upadhyay & Khandelwal, 2018). Adicionalmente, também, pode ser utilizada para encontrar os candidatos que melhor se adequam ao perfil do cargo em aberto. Ou seja, a utilização de *curriculum vitae* com tecnologia IA e tendo em consideração as caraterísticas do perfil do candidato, das competências cognitivas, motivacionais e interpessoais e o perfil do

cargo a ocupar, a IA ajudam os recrutadores a encontrar os melhores candidatos para o cargo (Upadhyay & Khandelwal, 2018).

4.1.4. Marca do Empregador

A marca do empregador é a primeira etapa para as organizações conseguirem atrair novos candidatos. Mais de 80% dos líderes reconhecem que a marca do empregador tem um impacto significativo na capacidade das organizações contratarem RH (LinkedIn Talent Solutions, 2017). Os candidatos, por sua vez, revelam que as empresas podem despertar os seus interesses se lhes falarem sobre progressão na carreira, cultura da empresa e desafios. Nesta ótica 53% dos recrutadores dos 3973 que fizeram parte da pesquisa da LinkedIn Talent Solutions (2017) consideram que os investimentos na criação e manutenção da marca do empregador deve ser uma prioridade. Adicionalmente e de acordo com Jobvite (2018) os principais investimentos, no ecossistema digital, para o crescimento de uma marca do empregador são as redes sociais com 47% das preferências e os *sites* de carreiras das empresas com 21%.

A marca do empregador apresenta-se como uma caraterística positiva e atrativa para os empregados atuais e futuros constituindo-se como um dos vários fatores de reputação que proporciona vantagem competitiva. Um dos objetivos da criação de uma marca do empregador é a diferenciação da organização no mercado de trabalho, enquanto um segundo objetivo é manter o comprometimento do empregado com a organização através de identificação com essa imagem (Backhaus, 2016; Mihalcea, 2017). Born e Kang (2015) referem na sua pesquisa que para existir uma marca do empregador forte é fundamental avaliar e moldar uma mensagem autêntica daquilo que a organização representa, saber comunicar a mensagem certa pelos canais mais apropriados e manter a marca do empregador, alinhada com os objetivos da organização. Atualmente, a marca do empregador tornou-se sinónimo do comprometimento dos empregados porque são estes os melhores embaixadores das organizações e, no contexto da digitalização, informações sobre cultura organizacional, liderança, oportunidades de carreira influenciam diretamente a imagem desejável das organizações (Mihalcea, 2017).

Presentemente, há um foco muito grande na criação de uma marca do empregador para fins de recrutamento de potenciais candidatos através do digital, nomeadamente pelos *sites* de carreiras das empresas e redes sociais. Os *sites* são uma importante fonte de informação para quem procura emprego e tem como principal vantagem poder transmitir uma mensagem positiva com conteúdos atraentes. Adicionalmente, a forma, conteúdo e função dos *sites* de emprego tem uma forte influência nas decisões dos potenciais candidatos. Normalmente estes

sites incluem informações como a missão e os valores da empresa, benefícios, recompensas e depoimentos de funcionários que ajudam a contruir uma atitude positiva em relação à empresa (Grzesiuk & Wawer, 2018). No que concerne às redes sociais, as empresas têm cada vez mais consciência dos seus benefícios para efeitos de recrutamento. No contexto da marca do empregador uma das vantagens das redes sociais é a sua interatividade, uma vez que essa caraterística atribui aos seus utilizadores o controlo sobre as informações na rede e que geralmente as perceções dos utilizadores baseiam-se nas opiniões e comentários das outras pessoas. Devido a isto, não vale a pena uma empresa arriscar a publicar informações falsas ou tentar ocultar quaisquer factos negativos sob risco de ser desvendada toda a verdade e perder a boa imagem que a empresa possui. Adicionalmente, as redes sociais também podem ser uma ótima ferramenta para a construção da marca do empregador quando os próprios empregados partilham as suas opiniões positivas sobre a empresa (Clair, 2016; Grzesiuk & Wawer, 2018).

4.1.5. Gamificação

Para CareerArc (2017) refere que os profissionais do recrutamento gostariam que as suas empresas adotassem o conceito da gamificação nos processos de R&S até ao ano de 2020. Nesse sentido, Jobvite (2019) idealiza que a gamificação pode ter um grande impacto nos processos de recrutamento uma vez que pode incentivar os empregados a partilhar referências e desta forma agir como divulgadores da marca do empregador da empresa.

A gamificação é uma tendência em franca expansão que utiliza a teoria e filosofia dos jogos para envolver e motivar as pessoas a fim de atrair e reter talentos. Atualmente, as empresas estão a utilizar este conceito para aumentar o interesse dos seus empregados na marca do empregador e simultaneamente aprofundar o empenhamento de todos nos processos de R&S (Saeed, Younis, & Hossan, 2015). O uso da gamificação nos processos de recrutamento garante uma personalização e adição de um elemento divertido a todo o processo, incentivando os candidatos a envolverem-se mais com a empresa. Por outro lado, além de ter um efeito positivo no comportamento dos empregados durante o trabalho, o jogo também possibilita a alteração das perceções que as pessoas têm sobre as organizações antes de lá trabalharem influenciando desta maneira a seleção da escolha da empresa para trabalhar. Adicionalmente a gamificação pode ser utilizada para transmitir determinados fatores valiosos, como valores, visão e estratégia da empresa, que são importantes para as organizações (Saeed, Younis, & Hossan, 2015). Uma das razões apontadas para que a gamificação tenha bons resultados na área dos RH é porque pode ter um forte impacto na gestão de talentos, uma vez que permite taxas

de absorção de informação muito significativas. Isto acontece porque quando as pessoas estudam algo novo, aprendem 10% do que leram, 20% do que ouviram, mas aprendem mais de 90% do que fizeram, que pode ser explicado pelo facto dos jogos estimularem o cérebro (Saha & Pandita, 2017).

O Exército dos Estados Unidos da América disponibiliza um jogo em 3D, o *America´s Army*, que é essencialmente uma simulação tática de combate de infantaria que coloca o jogador no papel de soldado. Os objetivos das missões são recuperar materiais roubados, proteger prédios ou reagir a uma emboscada (U. S. Army, 2019). Gartlehner (2015) refere que 29% dos jogadores deste jogo tem menos de 18 anos e 32% tem menos de 35, e que 52% são do sexo masculino. Os jogadores desta comunidade *online* podem ser mais suscetíveis de serem incitados a uma carreira nas FFAA, pelo que se pode deduzir que a gamificação é uma boa fonte de recrutamento para o serviço militar (Gartlehner, 2015).

4.2. Tendências da Seleção Digital

A forma como as organizações estão a desenvolver a função de seleção dos seus RH, também, está a ser grandemente influenciada pela tecnologia. De seguida apresenta-se as principais tendências, do momento, para apoiar os processos de seleção.

4.2.1. Entrevistas digitais

As entrevistas presenciais ainda são a técnica preferida pelos recrutadores. Contudo, esta realidade começa a dar sinais de mudança, pelo que 18% dos participantes na pesquisa da LinkedIn Talent Solutions (2018) consideram que as entrevistas digitais são a nova ferramenta que está a emergir e tem como mais-valia a possibilidade de serem gravadas para posterior análise.

Os desenvolvimentos tecnológicos, atualmente, permitem criar uma interação em tempo real entre as pessoas independentemente da sua localização e a custos muito baixos ou mesmo sem qualquer tipo de custo, pelo que atraiu muitas organizações a considerar esta hipótese como um meio de seleção através da observação dos potenciais candidatos, falar com eles e ouvir as suas ideias, faltando apenas a questão do toque comparativamente com uma entrevista presencial. Outra forma de interação que está a ganhar adeptos é as entrevistas em vídeo, onde o candidato responde a perguntas da entrevista pré-gravada sem interação com o entrevistador. Geralmente, este tipo de entrevista é utilizado como avaliação inicial dos candidatos (Blacksmith, Willford, & Behrend, 2016).

Atualmente existem muito poucos estudos que demonstrem os benefícios das entrevistas digitais. Contudo Langer, Konig e Krause (2017) referem que as

organizações não devem utilizar entrevistas por videoconferência e em vídeo durante o mesmo processo de seleção, bem como permitir que os candidatos possam decidir qual o tipo de entrevista que preferem. Em vez disso, os mesmos autores referem que as organizações devem optar por utilizar a entrevista por videoconferência ou em vídeo e seguir o mesmo procedimento para todos os candidatos, evitando o tratamento desigual dos candidatos usando formatos de entrevistas diferentes.

4.2.2. *Big Data*

Muitos consideram que os dados são o combustível do futuro. O uso de dados não é uma ideia nova. O que é novo é a quantidade de dados disponíveis e a velocidade com que eles podem ser analisados de modo a prever resultados de contratações. A LinkedIn Talent Solutions (2018) verificou que 64% dos recrutadores utilizam dados para desenvolverem as suas atividades de recrutamento e que 79% preveem que muito provavelmente irão utilizar dados nos seus processos de recrutamento num espaço temporal de dois anos.

As tecnologias capazes de organizar e processar grandes quantidades de dados heterogéneos e não estruturados estão em crescimento exponencial (Bâra, Simonca, Belciu, & Nedelcu, 2015). A utilização de *big data* nas atividades de RH é uma mudança radical que está a ganhar muitos adeptos e que permite às organizações criar vantagens competitivas no recrutamento (Bâra, Simonca, Belciu, & Nedelcu, 2015; McCormick & Andrews, 2016). O volume de dados é a caraterística mais visível do *big data*, que aumenta exponencialmente a cada minuto que passa, produzidos pelos dispositivos inteligentes ligados à internet que as pessoas utilizam diariamente, o que incentiva ao armazenamento e exploração dos dados. O objetivo final da recolha de dados é o seu processamento e posterior análise, a fim de obter informações necessárias às organizações (Bâra, Simonca, Belciu, & Nedelcu, 2015). A análise de dados influenciará quase todas as decisões nas organizações pelo que é fundamental compreender como é que se pode utilizar e proteger os dados para que a sua aplicação nos processos de recrutamento seja um sucesso (Halaweh & Massry, 2015).

Há diversos exemplos de como o *big data* pode ser utilizado na gestão de RH. Atualmente, a principal razão para a sua utilização, que é cada vez mais uma prática aceite, é a capacidade de poder verificar os antecedentes dos potenciais candidatos por meio do *big data* pelo que a monitorização de perfis das redes sociais tornou-se parte dos processos de seleção de candidatos. Adicionalmente, a sua utilização, também, irá facilitar a procura de potenciais candidatos, o recrutamento de talentos ocultos, a comunicação com os candidatos e a melhorar a marca do empregador das organizações. Também é possível, através do uso de *big data* e algoritmos, divulgar

ofertas de emprego personalizadas específicas para determinados candidatos-alvo e desta forma melhorar a eficácia da atração dos candidatos com os perfis mais adequados ao que as organizações procuram (Halaweh & Massry, 2015; Shah, Irani, & Sharif, 2017).

Por fim, é importante estar sensibilizado para o facto do *big data* estar ainda em desenvolvimento uma vez que as suas técnicas, conceitos e métodos ainda estão longe da maturidade. Apesar de todas as vantagens, questões relacionadas com a privacidade de dados pessoais podem correr o risco de serem violados durante a utilização de *big data*. Um desafio adicional prende-se com o facto do *big da*ta nem sempre fornecer as informações mais corretas. Mesmo assim, a análise de *big data* pode dar um apoio substancial aos processos de R&S, mas deverá ter, sempre, uma dimensão ética (Zang & Ye, 2015).

4.3. Síntese Conclusiva

No presente capítulo, numa primeira fase verificou-se, através de relatórios especializados em gestão de RH, quais as tendências de R&S que despertam maior interesse junto dos profissionais do recrutamento. Seguidamente, através de uma análise bibliográfica identificaram-se, para cada uma das tendências, os benefícios considerados como relevantes pela comunidade científica.

Na atualidade, é a tecnologia o denominador comum que se encontra nos princípios da implementação das tendências emergentes e que impulsiona a adoção de novas práticas para aumentar a eficácia dos processos de R&S.

De salientar que a maioria dos estudos existentes estão ainda focados num nível teórico, pelo que ainda falta muita informação prática que reflita a utilização das tendências identificadas nos processos de R&S, nomeadamente os resultados alcançados e constrangimentos identificados na prática.

5. TENDÊNCIAS DE R&S DIGITAL NAS FORÇAS ARMADAS

Após a identificação das ferramentas digitais que os ramos das FFAA utilizam nos seus processos de R&S digital, bem como as vantagens e desvantagens de cada uma delas, e também, conhecidas as tendências mais proeminentes do R&S digital e seus benefícios, pretende-se, no presente capítulo, analisar quais as tendências de R&S digital que as FFAA revelam na utilização de ferramentas digitais nos seus processos de R&S, e se estas estão alinhadas com as tendências emergentes do R&S digital a fim de identificar possíveis contributos para uma estratégia de R&S digital nas FFAA tornando estes processos mais eficientes.

Neste sentido, recorre-se à análise documental e às entrevistas efetuadas às entidades, ao nível do MDN e dos ramos das FFAA, com responsabilidades nas

áreas do planeamento, coordenação e implementação de estratégias de R&S para se adquirir as visões de futuro em curso sobre R&S digital.

Genericamente, verifica-se que o rumo a seguir será para uma maior utilização da componente digital, pelo que as FFAA devem acompanhar todas as boas práticas em uso nestes processos. Contudo é importante não negligenciar a realidade interna das FFAA, ou seja, como referido por A. Coelho (entrevista por email, 28 de março de 2019) "não nos podemos esquecer da especificidade da vida e da profissão militar". Isto significa que as FFAA para além de procurarem recrutar potenciais candidatos que tenham boas competências técnicas, também pretendem que esses candidatos possuam todo um conjunto de valores necessários ao desempenho de funções inerentes à profissão militar, exigindo desta forma que exista contato presencial com os candidatos, sendo muito difícil de implementar uma total digitalização dos processos de R&S em todas as suas fases.

5.1. Tendências do Recrutamento Digital nas Forças Armadas

Relativamente ao recrutamento através de ferramentas digitais, verifica-se que a tendência é para reforçar a aposta no digital devido essencialmente a dois grandes fatores. Em primeiro lugar, pela necessidade de divulgação e para dar a conhecer a profissão militar e em segundo, pela necessidade da publicitação dos concursos para ingresso nas fileiras. Ambos os fatores exigem que a comunicação chegue a determinado público-alvo que pode ser facilmente mais acessível através dos espaços digitais, onde a informação circula e, também, onde o público-alvo se encontra presente.

Todos os entrevistados consideram importante uma presença digital forte de modo a estarem presentes onde os potenciais candidatos também estão. De acordo com um estudo realizado em agosto e setembro de 2018, pela multidados.com – *the research agency* (Multidados - The Research Agency, 2018) sobre os hábitos do consumidor digital em Portugal, concluiu que as RSO que os portugueses, em idade de serem recrutados, mais acedem diariamente é o *Facebook* com 96,3% dos inquiridos, seguido do *Youtube* (66,3%) e do *Instagram* (59,5%), conforme Figura 4. Verifica-se, então, que a presença digital das FFAA é uma presença sólida, cuja tendência está alinhada com as melhores práticas que são utilizadas nos processos de R&S, e que as RSO em uso pelos ramos das FFAA estão em sintonia com as RSO que os portugueses mais acedem diariamente denotando que estes canais são canais privilegiados e com grande influência para atrair candidatos. No entanto, a presença digital não é apenas garantida pelas RSO, pelo que as FFAA também fazem uso de portais de recrutamento de cada um dos ramos, estando, também, previsto aumentar esta presença através do lançamento do portal de recrutamento conjunto dos três ramos das FFAA conforme prescrito no Plano de Ação para a Profissionalização (Ministério da Defesa Nacional, 2019).

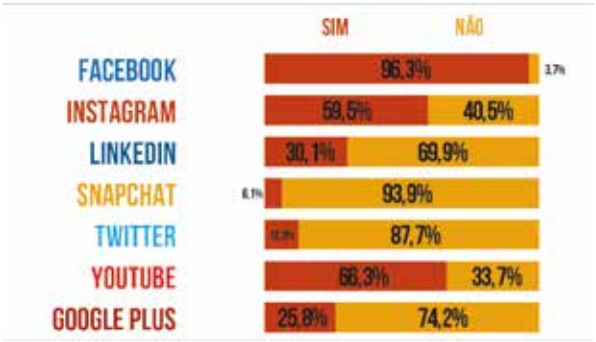

Figura 4 – Redes Sociais com mais acessos diários em Portugal
Fonte: Multidados – The Research Agency (2018).

Os dispositivos móveis, como os *smartphones* e *tablets* com ecrãs de diferentes tamanhos, são uma realidade da vida quotidiana da maior parte das pessoas. Para uma melhor perceção da sua importância, 87,7% dos inquiridos no estudo sobre os hábitos do consumidor digital em Portugal referem que acedem às RSO através de *smartphone* e 21,5% através de *tablets*, como se pode verificar na Figura 5 (Multidados - The Research Agency, 2018). Por este facto, os ramos das FFAA, no que concerne às plataformas digitais de R&S para dispositivos móveis, devem reforçar o seu alinhamento com as melhores práticas utilizadas nos processos de R&S. As RSO utilizadas para fins de recrutamento e os portais de recrutamento devem ser adaptados e otimizados para os dispositivos móveis, permitindo que os potenciais candidatos possam submeter facilmente as suas candidaturas através destes equipamentos.

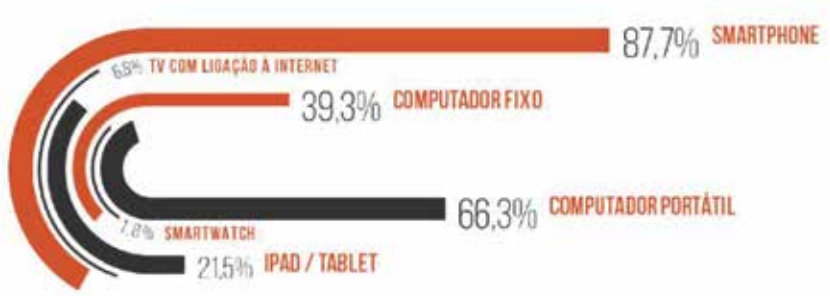

Figura 5 – Dispositivos de acesso às RSO
Fonte: Multidados – The Research Agency (2018).

A criação e manutenção da marca do empregador, de cada um dos ramos das FFAA, é essencial para atrair mais candidatos para as fileiras. Genericamente, a

marca do empregador é vista pela imagem que uma instituição tem como sendo um ótimo lugar para trabalhar. Assim, no ecossistema digital, as RSO são ferramentas importantes para transmitir essa imagem positiva, pelo que é necessário garantir uma boa produção e gestão de conteúdos inovadores e de qualidade. Neste particular, os ramos das FFAA estão bem posicionados pela forte presença digital que possuem, devendo ter especial preocupação com os conteúdos que partilham, bem como pelas atualizações diárias, para garantir visibilidade e boa reputação junto dos potenciais candidatos. Realça-se que quanto aos conteúdos os entrevistados, também, estão cientes deste desafio como é notório quando J. Simões (*op. cit.*) refere a necessidade de imagens apelativas e, também, J. Barbosa (*op. cit.*) refere que a Marinha contratou uma empresa especializada para produzir vídeos para o recrutamento.

No que concerne à utilização de IA e à gamificação nos processos de R&S nas FFAA, deduz-se pelas entrevistas que ainda é prematuro o uso destas tecnologias porque as FFAA não necessitam de grandes talentos (J. Simões, *op. cit.*), apesar de terem conhecimento da sua utilização por parte de outros países, nomeadamente os Estados Unidos da América.

5.2. Tendências da Seleção Digital nas Forças Armadas

No que concerne à utilização de ferramentas digitais na fase de seleção de candidatos, verifica-se que a tendência será potenciar, ainda mais, as capacidades tecnológicas para o tratamento de informação associada aos postos de trabalho e currículos. Ou seja, se usarmos plataformas informáticas que façam uma primeira relação entre os requisitos de um posto de trabalho e as competências dos candidatos, situação similar à pré-seleção, consegue-se ganhar tempo e reduzir custos. No entanto, A. Coelho (*op. cit.*) refere que não precisamos de grandes ferramentas informáticas para analisar currículos porque as FFAA recrutam na fase inicial dos percursos profissionais das pessoas pelo que ainda não possuem currículos diferenciadores.

É unânime para todos os entrevistados que a utilização de ferramentas digitais, nomeadamente o uso de entrevistas digitais, seja por videoconferência ou entrevista em vídeo, para a fase de seleção de candidatos não é a melhor opção, pelo menos num futuro próximo. As razões identificadas para a não utilização destes recursos, reside essencialmente com a necessidade do contacto presencial dos candidatos com a instituição a fim de lhes oferecer uma experiência inicial, de modo a contactarem durante um ou dois dias com a realidade militar (J. Barbosa, *op. cit.*), bem como na necessidade de observação direta dos candidatos para aferição de comportamento individual e/ou em grupo (J. Simões, *op. cit.*). Outro aspeto

referido por A. Coelho (*op. cit.*) é que o número de candidatos a cada concurso de admissão não tem uma dimensão que leve a considerar essa prática.

Relativamente à adesão do *big data* verifica-se que as FFAA nos seus processos de R&S, nomeadamente fase de seleção, não estão a ponderar recorrer a estas inovações nem para recolha de informação através das redes sociais sobre os potenciais candidatos, porque como refere J. Simões (*op. cit.*) não somos instituições que necessitem de grandes talentos.

5.3. Síntese Conclusiva

No que concerne ao R&S, as FFAA revelam que o futuro passará por uma maior utilização das ferramentas digitais nestes processos, acompanhando as boas práticas utilizadas, mas nunca esquecendo a necessidade do contacto presencial com os candidatos.

Verifica-se, então, pela análise efetuada, que relativamente à presença digital e à marca do empregador as FFAA estão cientes da sua importância e pretendem continuar a reforçar estas boas práticas, mantendo-se alinhadas com as tendências emergentes nos processos de R&S digital. Quanto às plataformas de R&S para dispositivos móveis, as FFAA devem, face ao elevado número de utilizadores de dispositivos móveis, adaptar e otimizar as suas RSO e portais de recrutamento para estes dispositivos, para tornar mais simples a submissão de candidaturas e visualização de conteúdos.

Relativamente à adoção de outras tendências emergentes por parte dos ramos das FFAA, verificou-se que quanto às entrevistas digitais, seja por videoconferência ou entrevistas em vídeo, não há interesse na sua implementação por existir necessidade de presença física com os candidatos durante a fase de seleção. No que concerne ao uso de IA, *big data* e à gamificação, verifica-se que ainda não houve uma rigorosa avaliação para a sua possível implementação. No entanto, quanto à gamificação existe o conhecimento da utilização de jogos para efeitos de R&S implementado pelo exército americano.

6. CONCLUSÕES

A área dos RH encontra-se num momento de grandes mudanças estimuladas principalmente pela transformação digital e pela chegada de novas gerações ao mercado de trabalho, nomeadamente a geração Z. A transformação digital é responsável pelas alterações significativas das relações sociais, das rotinas de trabalho e da forma de se fazer gestão de RH. Os avanços tecnológicos permitem que as pessoas estejam permanentemente ligadas à internet e aos *medias* sociais

através de computadores, *smartphones* e *tablets*, modificando a forma como as organizações dirigem os seus processos de R&S.

Por outro lado, a geração Z é composta por indivíduos que nasceram num mundo digital e global, que não sabem o que é viver sem ter acesso à internet e que lidam com a tecnologia de forma natural. Estes fatores influenciam comportamentos, desejos e expetativas desta geração relativamente ao mercado de trabalho. É devido à dinâmica entre tecnologia e utilizadores do ecossistema digital, que as FFAA portuguesas têm impulsionado a transformação dos seus modelos de R&S, originando profundas alterações na forma como as FFAA procuram atrair, recrutar e manter os jovens desta geração nas fileiras.

Neste enquadramento, a atual investigação, teve como objetivo propor contributos para uma estratégia de R&S digital nas FFAA portuguesas, com o intuito de contribuir para a melhoria dos processos de R&S digital. Este OG, desdobrado em OE, foi operacionalizado pela procura de respostas à QC ("Quais os contributos para uma estratégia de R&S digital nas FFAA?") e respetivas QD.

Na resposta à QC, através de um raciocínio indutivo, recorreu-se à utilização de um estudo de caso, consubstanciado numa estratégia qualitativa, que permitisse estabelecer as melhores estratégias de R&S digital nas FFAA. Metodologicamente, a investigação centrou-se inicialmente na recolha de dados, materializada em análise documental e posteriormente na realização de entrevistas semiestruturadas, com as respetivas análises de conteúdo para adquirir uma compreensão mais aprofundada do assunto em estudo.

No segundo capítulo depois do capítulo introdutório do estudo, apresentou-se a revisão da literatura para aprofundar e enquadrar conceptualmente a temática do R&S digital, bem como a metodologia concebida para esta investigação. Verificou-se que, devido aos avanços tecnológicos, incorporados pelo acesso à internet, recursos digitais e consequentemente pela desmaterialização de processos, existem cada vez mais alterações na forma de efetuar o R&S, conseguindo-se apreciáveis vantagens e benefícios e acentuando-se, desta forma, a utilização do digital.

No terceiro capítulo, foram identificadas as ferramentas digitais que os ramos das FFAA utilizam para efeitos de processos R&S digital, realçando-se as suas vantagens e desvantagens, de modo a percecionar a como se desenvolvem na atualidade os processos de R&S digital e, desta forma, responde-se à QD1 ("Que ferramentas digitais são usadas nos processos de R&S digital das FFAA?"). Para tal foi realizada uma análise documental e entrevistas semiestruturas aos chefes dos Centros/Repartições de Recrutamento dos ramos das FFAA. Foi possível verificar que os ramos das FFAA, no que concerne ao recrutamento digital, utilizam essencialmente os respetivos portais de recrutamento, dedicados exclusivamente

ao R&S no caso da Marinha e FA ou através de uma seção dedicada ao recrutamento na página web do Exército, no caso deste ramo, e também as RSO, nomeadamente *Facebook, Instagram* e *Youtube*. Neste âmbito, regista-se que é necessário integração e interligação entre as RSO utilizadas e os portais de recrutamento, bem como a necessidade de existir coordenação das mensagens de recrutamento a utilizar em cada uma delas. Relativamente à seleção digital, os ramos das FFAA não utilizam ferramentas digitais específicas; apenas utilizam sistemas de informação que permitem realizar alguns tipos de triagens de candidaturas através da aplicação de filtros, o que se aproxima da pré-seleção.

No quarto capítulo e em resposta à QD2 ("Quais são as tendências empregues no R&S digital?"), identificou-se e examinou-se as tendências emergentes mais relevantes no âmbito do R&S digital, identificando-se, também, os principais benefícios para cada uma das tendências. Para tal, recorreu-se a relatórios da especialidade que fornecem estatísticas e análises especializadas para identificar as tendências de R&S que despertam maior interesse junto dos profissionais do recrutamento. Posteriormente, através de uma análise documental a artigos científicos, identificou-se, para cada uma das tendências, os benefícios considerados como relevantes pela comunidade científica. Desta forma, é possível referir que as tendências emergentes aplicadas no recrutamento digital são: (i) **presença digital**, conseguida através de *sites* corporativos, plataformas móveis e fundamentalmente pelas RSO; estes recursos são cada vez mais utilizados para atrair e comunicar com os candidatos, bem como para obter informações; (ii) **plataformas de R&S para dispositivos móveis**, através da adaptação e otimização dos *sites* de recrutamento e de conteúdos apropriados aos dispositivos móveis; (iii) **IA**, nos processos de R&S permite a autonomização de atividades e a análise e correlação de dados, para atrair os candidatos que melhor se adequam às necessidades, bem como reduzir erros;no âmbito do R&S, a IA pode ser aplicada através da utilização de *chatbots* e assistentes virtuais para responder a perguntas e manter os candidatos informados sobre a evolução dos processos; (iv) **marca do empregador**, onde as RSO têm um papel importante, constitui-se como um dos fatores de reputação com grande impacto na capacidade de atrair RH, pelo que é fundamental investir na sua criação e manutenção; (v) **gamificação**, através da utilização de jogos para envolver e motivar as pessoas a fim de os atrair e reter nas organizações, bem como transmitir determinados valores que são importantes para as organizações; releva-se, como referido por Gartlehner (2015), que os jogadores da comunidade *online* do jogo *3D America´s Army*, podem ser facilmente mais estimulados por uma carreira nas FFAA.

No que concerne às tendências emergentes aplicadas na seleção digital, revestem-se de particular interesse as entrevistas digitais e o *big data*. Quanto às

entrevistas digitais, podem ser por videoconferência ou entrevistas em vídeo que tem como vantagens a possibilidade de serem gravadas para análise posterior, bem como poderem ser realizadas à distância. As entrevistas em vídeo são normalmente utilizadas como avaliação inicial, onde os candidatos respondem a perguntas das entrevistas pré-gravadas sem interação com o entrevistador. Relativamente ao *big data*, a sua utilização permite o processamento de grandes quantidades de dados, pelo que a verificação dos antecedentes dos potenciais candidatos através da monitorização dos perfis das RSO já é uma prática corrente nos processos de seleção.

No quinto capítulo, também, através da análise documental e das entrevistas efetuadas, pretendeu-se analisar quais as tendências de R&S digital que as FFAA revelam na utilização das ferramentas digitais nos seus processos de R&S, e se estas estão alinhadas com as tendências emergentes e, consequentemente, responde-se à QD3 ("Quais as tendências para o R&S nas FFAA?"). Com base nos resultados analisados, verificou-se que os processos de R&S nas FFAA passarão por uma maior utilização das ferramentas digitais, bem como a adoção de boas práticas, garantindo, no entanto, a necessidade do contacto presencial com os candidatos. Verificou-se também que, relativamente ao posicionamento das FFAA sobre as tendências emergentes: (i) a presença digital e a marca do empregador, os ramos das FFAA estão em sintonia com estas tendências, reconhecendo a sua importância para um R&S digital eficiente; (ii) quanto às plataformas de R&S para dispositivos móveis, as FFAA necessitam de adaptar e otimizar as suas RSO e portais de recrutamento, bem como os conteúdos, para estes dispositivos de modo a facilitar a submissão de candidatura e visualização de conteúdos; (iii) relativamente às entrevistas digitais, seja por videoconferência ou entrevista em vídeo, as FFAA privilegiam a presença física com os candidatos durante a fase de seleção, pelo que não está equacionada a adoção desta tendência; (iv) quanto à IA, *big data* e gamificação, as FFAA estão ainda desfasadas destas tendências, apesar de haver conhecimento da sua utilização com objetivos de R&S.

Por conseguinte foi possível responder à QC: "Quais os contributos para uma estratégia de R&S digital nas FFAA?", concluindo-se que existe, ainda, uma grande margem de progressão no que diz respeito à utilização das RSO nos processos de R&S nas FFAA. Por outro lado, é notório que estas tendências contribuem para o sucesso umas das outras, pelo que não devem ser consideradas isoladamente. Com o intuito de contribuir para a melhoria dos processos de R&S digital nas FFAA de modo a torná-lo ainda mais eficiente, apresenta-se como contributos para uma estratégia de R&S a manutenção de uma presença digital robusta no ecossistema digital, avaliando-se constantemente quais as RSO em que os jovens estão presentes e, também, pela administração de perfis ativos e dinâmicos nas

RSO através da publicação de conteúdos interessantes e de uma comunicação estratégica eficiente, permitindo desenvolver a marca do empregador de cada um dos ramos das FFAA. Adicionalmente, pode-se desenvolver e otimizar as RSO e portais de recrutamento, bem como conteúdos, para dispositivos móveis com *design* apelativo, para reforçar, novamente, a marca do empregador e permitir alcançar mais candidatos. Poder-se-á ainda adotar a implementação de *chatbots*, dotados com IA, para garantir uma total disponibilidade na comunicação com os potenciais candidatos que procurem informações ou respostas a questões concretas. A adoção do conceito de gamificação, através de jogos e simulações, poderá ajudar a captar a atenção dos potenciais candidatos e, simultaneamente, destacar aspetos da cultura organizacional das FFAA. Tanto os *chatbots* como a gamificação permitem igualmente fortalecer a marca das FFAA enquanto empregador.

Considera-se que o presente trabalho constitui um importante contributo para conhecer a realidade do R&S digital nas FFAA, as tendências emergentes nesta área, bem como para a produção de mais conhecimento geral sobre a temática em estudo. De igual modo, contribui para a sugestão de melhorias dos processos de R&S digital nas FFAA de modo a torná-los mais eficientes. Pretende, também, despoletar o interesse para novos estudos de investigação.

Como corolário desta da investigação, recomenda-se a formulação de uma estratégia para o R&S digital que incorpore as sugestões apresentadas, de modo a melhorar os resultados dos correspondentes processos. No entanto, é de realçar algumas considerações de ordem prática que são vitais para o sucesso do R&S digital. Assim, deve ser tida em consideração a necessidade de construção de uma mentalidade e abertura para novas realidades e experiências na forma de dirigir processos de recrutamento e a formação / qualificação de profissionais com competências adequadas para usar as RSO e para apoiar a gestão da marca do empregador, as FFAA portuguesas.

Durante a investigação surgiu como principal dificuldade o facto de a grande maioria dos estudos que abordam as tendências emergentes do R&S digital ainda se encontrarem num nível muito conceptual, como se constata pela quantidade de revisões da literatura existente nas fontes bibliográficas consultadas e disponíveis no Apêndice D. Esta situação, que materializa uma lacuna de conhecimento ao nível da aplicação prática, refletindo uma ausência de resultados concretos que possam fornecer uma melhor orientação para a implementação de estratégias de R&S digital, reforça, simultaneamente, a importância do presente estudo. Como limitação refere-se o facto de não ter sido possível obter a entrevista, que estava planeada, ao Chefe da Repartição de Recrutamento do Exército, para recolher o seu contributo, conhecimento, experiência e visão de futuro sobre a temática.

Como um dos trabalhos futuros, uma vez que é inegável o fenómeno do R&S digital, parece pertinente explorar e aprofundar o impacto da implementação das tendências do R&S digital para avaliar o sucesso de cada uma dessas tendências, nas estratégias de R&S digital das FFAA. Um outro estudo que poderá ser interessante, uma vez que a marca do empregador é muito importante, seria analisar que tipo de conteúdos são mais eficientes para o R&S digital nas FFAA.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adecco. (2015). *Generation Z vs Millennials*. Retirado em 15 de fevereiro de 2019, de http://pages.adeccousa.com/rs/107-IXF-539/images/generation-z-vs-millennials.pdf.

Allen, D., Otondo, R., & Mahto, R. (2008). Web-Based Recruitment: Effects of Information, Organizational brand and Attitudes Toward a Web Site on Aplicant Attraction. *Journal of Applied Psycology*.

Aswathappa, K. (2013). *Human Resource Management: Text and Cases*. McGraw-Hill.

Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 193-201.

Bâra, A., Simonca, I., Belciu, A., & Nedelcu, B. (2015). Exploring Data in Human Resources Big Data. *Database Systems Journal*, 3-10.

Bascha. (19 de setembro de 2011). *Z: The open source generation*. Retirado em 16 de fevereiro de 2019, de Opensource.com: https://opensource.com/business/11/9/z-open-source-generation.

Blacksmith, N., Willford, J., & Behrend, T. (2016). Technology in the Employment Interview: A Meta-Analysis and Future Research Agenda. Personnel Assessment and Decisions, 12-20.

Born, N., & Kang, S. K. (2015). *What are Best Practices in the Space of Employer Branding that Enable Organizations Attract and Retain the Best Talent? Student Works*. Retirado de http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/86.

Bragança, N. A. (2017). *Desafios do Recrutamento para o futuro em relação aos Cidadãos que prestam Serviço Militar nos Regimes de Voluntariado e de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Budden, C. B., & Budden, M. C. (2009). The Social Network Generation and Implications For Human Resource Managers. *Journal of Business & Economics Research*, 9-12.

Cappelli, P. (2001). *Making the Most of on-Line Recruiting*. Harvard Business Review.

CareerArc. (2017). *The Future of Recruiting*.

Carochinho, J. A., & Lopes, M. I. (2017). *A Dependência à Internet nos Jovens de uma Escola de Cariz Militar*. Retirado em 09 de 11 de 2018, de http://dspace.lis.ulusiada.pt: http://hdl.handle.net/11067/3535

Castells, M. (2007). *A Galáxia Internet. Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Caxito, F. A. (2012). *Recrutamento e Seleção de Pessoas*. Curitiba: Iesde Brasil.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (20.ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Elsevier.

Chiavenato, I. (2015). *Planeamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. São Paulo: Manole.

Clair, A. (2016). Employer Branding: The role of Social Media in Attracting and Retaining Talent "A study of Indian IT companies". *An International Journal of Research & Innovation*, 93-101.

Cober, R., Brown, D., & Levy, P. (2004). Form, Content and Function: an Evaluative Methodology for Corporate Employment Web Sites. *Human Resource Management*.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2.ª ed.). Edições Sílabo.

Dangmei, J., & Singh, A. (2016). Understanding the Generation Z: The Future Worforce. S*outh -Asian Journal of Multidisciplinary Studies*.

Dhamija, P. (2012). *E-Recruitment: A Roadmap Towards E-Human*. Retirado em 06 de novembro de 2018, de www.researchersworld.com: http://www.researchersworld.com/vol3/issue3/vol3_issue3_2/Paper_05.pdf

Exército Portugês. (s.d.). *Recrutamento*. Retirado em 09 de abril de 2019, de Exército Português: https://www.exercito.pt/pt/recrutamento/candidatura-online

Fedele, R. (2016). *Factors influencing the adoption of mobile recruitment services* (Msc. Soc. Service Management). Copenhagen Business School, Copenhagen.

Fred, M. O., & Kinange, U. (2018). Effectiveness of E-Recruitment in Organization Development. *Management and Economic Journal*, 294-301.

Gartlehner, L. (06 de janeiro de 2015). *Gamification - a valid concept or a marketing buzzword?*

Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). M*anual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Grzesiuk, K., & Wawer, M. (2018). Employer Branding on the Web: An Empirical Study of the Selected Polish Companies. *CBU International Conference on Innovations in Science and Education* (pp. 162-169). Prague, Czech Republic.

Guerra, I. (2010). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Cascais: Princípia.

Halaweh, M., & Massry, A. (2015). Conceptual Model for Successful Implementation of Big Data in Organizations. *Journal of International Technology and Information Management*, 21-34.

Instituto Universitário Militar, (s.d.). *CISD - Centro de Investigação em Segurança e Defesa: Domínios, Áreas e Subáreas de Investigação*. Retirado em 12 de novembro de 2018, de https://www.ium.pt: https://www.ium.pt/cisdi/index.php/pt/investigacao/ dominios-areas-e-subareas-de-investigacao

Jansson, K. (2016). *Online Recruitment and Millennials: Recruitment Communication and Online Assessment* (Master´s Thesis Department of International Business Management).

Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y., & Chen, Y. (12 de junho de 2018). A Conceptual Artificial Intelligence Application Framework in Human Resource Management. *International Conference on Electronic Business*, pp. 106-114.

Jobvite. (2016). J*obvite Recruiter National Report 2016*.

Jobvite. (2018). *Recruiter Nation Survey 2018*.

Jobvite. (2019). *Recruiting Benchmark Report 2019*.

Jovanovic, B. (2004). Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica*.

Kluemper, D., & Rosen, P. (2009). Future employment selection methods: evaluating social networking web sites. Jou*rnal of Managerial Psychology*, 567-580.

Kroeze, R. (2015). Recruitment via Social Media Sites: A critical Review and Research Agenda. *5th IBA Bachelor Thesis Conference*. The Netherlands: University of Twente, The Faculty of Behavioural, Management and Social sciences.

Langer, M., Konig, C., & Krause, K. (2017). Examining digital interviews for personnel selection: Applicant reactions and interviewer ratings. I*nternational Journal of Selection and Assessment*, 371-382.

LinkedIn Talent Solutions. (2017). Global Recruiting Trends 2017.

LinkedIn Talent Solutions. (2018). Global Recruiting Trends 2018.

Lugtig, P., Toepoel, V., Haan, M., Zandvliet, R., & Kranenburg, K. (2018). Recruiting Young and Urban Groups into a Probability-Based Online Panel by Promoting Smartphone Use. *Gesis*, 1-16.

McCormick, N., & Andrews, C. (11 de abril de 2016). *Innovation in Human Resources: the combination of HR Standards, HR Auditing and Big Data*.

Mihalcea, A. D. (2017). Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, pp. 289-306.

Ministério da Defesa Nacional. (2019). *Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar*.

MRINetwork. (2017). *2017 Millennial Hiring Trends Study*.

Multidados - The Research Agency. (2018). *Hábitos do Consumidor Digital em Portugal*. Retirado em 23 de abril de 2019, de http://cinco-estrelas.pt/wp-content/uploads/2018/10/Consumidor-Digital_2018Final.pdf

Ozuru, H., & Chikwe, J. E. (2015). Electronic Recruiting (E-Recruiting) Strategy and Corporate Adoption in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 119-128.

Peretti, J. M. (2007). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Silabo.

Popescu, C.-D., & Popescu, A. (2016). *Implementating Information Technology in E-Human Resource Management*. Retirado de http://stec.univovidius.ro/html/anale/ENG/2016/2016-I-full/SectionIV/24.Popescu_CristinaDana.pdf

Prasad, G. (2009). Checking Applicants on Facebook. *Caterer & Hotelkeeper*.

Rana, T. (2018). *The Future of HR in the Presence of AI: A Conceptual Study*. SSRN-Elsevier.

Rijo, F. J. (2018). *O Recrutamento para as Forças Armadas para o Regime de Contrato. O Papel das Redes Sociais*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Rosendo, M. I., & Oliveira, A. (2017). The Importance of Online Exposure when Applying for a Job. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 487-493.

Saeed, H., Younis, S., & Hossan, C. (2015). Gamifying Recruitment Process: A Qualitative Study Aimed At Bridging the Skills Gap in UAE Jobs Market. *Journal of Business and Management*, 7-27.

Saha, D., & Pandita, D. (2017). Digitalizing Human Resources Through Gamification for Employee Engagement. *ELK Asia Pacific Journals*.

Santos, L. A., & Lima, J. M. (Coords.) (2016). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Cadernos do IESM, 8 (1.ª ed.). Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 366-378.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.

Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 216-231.

Stone, D. L., Lukaszewski, K. M., Stone-Romero, E. F., & Johnson, T. L. (2013). Factors Affecting the Effectiveness and Acceptance of Electronic Selection Systems. *Human Resource Management Review*, 50-70.

Tulgan, B. (2013). M*eet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort*. Retirado em 16 de fevereiro de 2019, de http://www.rainmakerthinking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z-Whitepaper.pdf

U. S. Army. (11 de abril de 2019). *Proving Grounds*. Retirado de America´s Army: https://www.americasarmy.com/aapg

Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (outubro de 2018). Applying artificial intelligence: implications for recruitment. S*trategic HR Review* , pp. 255-258.

Verma, R., & Bandi, S. (2018). *Artificial Intelligence & Human Resource Management in Indian It Sector*. SSRN-Elsevier, 962-967.

Waheed, S., Hongxia, L., Waheed, A., Habib, S., & Majeed, A. (2018). Impact of Social Media on Effective E-recruitment and Selection in Construction Industries of Pakistan. *2nd IEEE Advanced Information Management,Communicates, Electronic and Automation Control Conference* (pp. 1355-1359).

Whittaker, J. (2002). *The Internet: The basics*. New York: Routlegde.

Williams, T. D., & Morrow, A. L. (2008). Want to know your employees better? Log on to a social network: But, be warned, you may not like what you see. Alabama Lawyer.

Wood, S. (2013). *Generation Z as Consumers: Trends and Innovation*. NC State University. Institute for Emerging Issues. Retirado em 15 de fevereiro de 2019, de https://iei.ncsu.edu/wp-content/uploads/2013/01/GenZConsumers.pdf

Zang, S., & Ye, M. (2015). Human Resource Management in the Era of Big Data. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 41-45.

Zeidner, R. (2007). *How deep can you probe?* HR Magazine.

APÊNDICE A – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

1. MODELO DE ANÁLISE

Quadro 2 – Modelo de análise

TEMA	O Recrutamento e Seleção os Recursos Humanos: Critérios e Tendências nas Organizações Atuais					
Objetivo Geral	Propor contributos para uma estratégia de R&S digital nas FFAA portuguesas					
Objetivos Específicos (OE)		**Questão Central**	Quais os contributos para uma estratégia de R&S digital nas FFAA?			
		Questões Derivadas		**Conceitos**	**Dimensões**	**Técnicas de Recolha de Dados**
OE 1	Identificar as ferramentas digitais no uso do contexto do R&S digital nas FFAA.	**QD 1**	Que ferramentas digitais são usadas nos processos de R&S digital nas FFAA?	Recrutamento digital	Recrutamento digital	Análise documental
				Seleção digital	Seleção digital	Entrevista
OE 2	Examinar as tendências empregues no R&S digital.	**QD 2**	Quais são as tendências empregues no R&S digital?	Recrutamento digital	Presença digital	Análise documental
					Plataformas de R&S para dispositivos móveis	
					Inteligência Artificial	
					Marca do empregador	
					Gamificação	
				Seleção digital	Entrevistas digitais	
					Big data	
OE 3	Analisar as tendências do R&S nas FFAA Portuguesas.	**QD 3**	Quais as tendências para os R&S nas FFA?	Recrutamento digital	Presença digital	Análise documental Entrevista
					Plataformas de R&S para dispositivos móveis	
					Inteligência Artificial	
					Marca do empregador	
					Gamificação	
				Seleção digital	Entrevistas digitais	
					Big data	

2. PERCURSO METODOLÓGICO

Quadro 3 – Fases do percurso metodológico

Fase Exploratória	A fase exploratória iniciou-se após a atribuição do tema de investigação e abrangeu a realização da revisão da literatura do "Estado do Arte", entrevistas exploratórias, definição do objeto de estudo, formulação do problema de investigação e a definição dos objetivos. Metodologicamente, a fase exploratória terminou com a elaboração do Projeto de Investigação.
Fase Analítica	Na fase analítica procedeu-se à recolha, análise e apresentação dos dados que foram sujeitos à observação, de modo a se poder responder às questões levantadas e à questão central. Para a recolha de dados foi realizado um conjunto de entrevistas, bem como a sua respetiva análise de conteúdo, a militares dos ramos das FFAA com responsabilidades pelo recrutamento e, também, à Direção Geral de Recursos de Defesa Nacional. Adicionalmente também se realizou uma profunda análise documental a documentos de referência na matéria.
Fase Conclusiva	Na fase conclusiva, procedeu-se à avaliação e discussão dos resultados, procurando contribuir para uma estratégia de recrutamento e seleção digital para as FFAA, bem como apresentar limitações da investigação e propostas para possíveis futuros trabalhos.

APÊNDICE B – GUIÃO DAS ENTREVISTAS

No âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto 2018-2019, a decorrer no Instituto Universitário Militar, encontro-me a desenvolver um Trabalho de Investigação Individual subordinado ao tema "O recrutamento e seleção dos recursos humanos: critérios e tendências nas organizações atuais".

Esta investigação tem como objeto de investigação o recrutamento e seleção digital nas FFAA. É objetivo deste trabalho identificar possíveis contributos para uma estratégia de recrutamento e seleção digital nas Forças Armadas a fim de explorar as potencialidades das ferramentas digitais, aumentar o universo de potenciais candidatos, reduzir custos, bem como reduzir a burocratização e trabalho manual dos processos de recrutamento tradicionais.

Devido à atualidade e pertinência da temática em estudo, é fundamental obter informação credível junto de especialistas que estejam envolvidos no planeamento, coordenação e implementação de estratégias de recrutamento e seleção de recursos humanos que são levadas a cabo pelos ramos das FFAA. Neste sentido, o seu conhecimento e experiência pessoal e profissional é uma fonte valiosíssima de informação para o progresso deste trabalho de investigação. Desta forma, solicito a sua colaboração para responder às perguntas definidas, apelando à sua capacidade de objetividade e síntese.

Desde já agradeço a sua disponibilidade e precioso contributo.

Dados relativos à entidade
Data da entrevista:

UEO:

Dados relativos ao entrevistado
Nome:

Posto:

Função:

A – Geral

1. Na sua opinião, quais são as tendências do recrutamento e seleção digital?

B – Ferramentas digitais

1. A sua organização utiliza ferramentas digitais para divulgar e atrair potenciais candidatos – Recrutamento digital? Quais? Que mais-valias trazem ao processo de recrutamento da sua organização?

2. A sua organização utiliza ferramentas digitais para selecionar os futuros colaboradores – Seleção digital? Quais? Que mais-valias trazem ao processo de seleção da sua organização?

C – Recrutamento digital

1. No futuro, de que forma a sua organização vai continuar a utilizar as ferramentas digitais nos processos de recrutamento, tendo em conta a crescente importância das ferramentas?
2. Como avalia o papel das ferramentas digitais enquanto ferramenta de suporte ao processo de recrutamento?
3. Que tipo de conteúdos a sua organização utiliza para procurar atrair a atenção dos possíveis candidatos? Considera que desta forma transmite uma imagem positiva para a organização?
4. Quais as vantagens e desvantagens na utilização da tecnologia de informação e comunicação para a sua organização? Considera pertinente a sua organização privilegiar o recrutamento digital em detrimento das fontes de recrutamento tradicionais? Porquê?

D – Seleção digital

1. No futuro, de que forma e em que condições a sua organização vai utilizar ferramentas digitais no processo de seleção?
2. Como avalia a potencial (ou crescente) utilização das ferramentas digitais no processo de seleção de candidatos?
3. A sua organização pondera vir a utilizar ferramentas digitais no processo de seleção? Se não, porquê? (Responder apenas se a organização ainda não usa ferramentas digitais no processo de seleção)
4. Na sua opinião, considera que a utilização de ferramentas digitais na seleção digital possa vir a ser uma mais-valia para a sua organização? (Responder apenas se a resposta à questão 3 for afirmativa)
5. Acredita que a utilização de novos recursos tecnológicos na seleção digital ajuda a organização a encontrar os candidatos que melhor se adequam à instituição e à função? A sua organização está a ponderar utilizar estas inovações tecnológicas num futuro próximo?

Obrigado pela sua colaboração,

Nota:
A categoria B – Ferramentas digitais destina-se, exclusivamente, para os responsáveis pelo recrutamento e seleção dos ramos das FFAA.

APÊNDICE C – ENTREVISTAS

1. ENTIDADES ENTREVISTADAS

Quadro 4 – Entidades entrevistadas

Entrevista	Posto/Titulo	Nome	Função	Data
E1	Doutor	Alberto Coelho	Diretor da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional	28Mar19
E2	Capitão-de-Mar-e-Guerra	João Barbosa	Chefe da Repartição de Recrutamento e Seleção da Marinha	27Mar19
E3	Coronel TPAA	Jorge Simões	Chefe do Centro de Recrutamento da Força Aérea	21Mar19

2. EXCERTOS DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Tabela 1 – Excertos das principais ideias das entrevistas realizadas

	A - Geral
	1) **Na sua opinião, quais são as tendências do recrutamento e seleção digital?**
E1	"[…] a introdução da dimensão digital nos processos de recrutamento é uma tendência. Trata-se de potenciar a tecnologia no tratamento de informação associada aos postos de trabalho e currículos […]" "[…] que a tendência do futuro será para uma maior utilização da componente digital, reduzindo a dimensão de algumas das fases dos processos de seleção […]" "[…] critérios de seleção que são usados para classificar e seriar candidatos estão associados às classes/categorias e não a funções específicas. Ora, com um modelo de gestão com estas características é mais difícil implementar a "digitalização" do recrutamento, em todas as suas fases." "[…] não podemos esquecer a especificidade da vida e da profissão militar. As Forças Armadas não recrutam apenas "bons potenciais profissionais em termos técnicos". Há todo um outro conjunto de aspetos (e de valores) que são necessários para o desempenho da função e que não são aferíveis por algoritmos e aplicações. Implicará sempre fases de "contacto direto" com o candidato." "[…] as Forças Armadas recrutam na fase inicial dos percursos de vida profissional. Portanto, nunca precisaremos de grandes ferramentas para os analisar […]"
E2	"[…] a Marinha tem todos os seus processos completamente desmaterializados. Não há papel nos nossos processos já á algum tempo […]." "[…] como esta desmaterialização ainda é muito recente queremos rentabilizá-lo muito mais, pelo que vamos continuar a apostar nesta área da utilização de todas as tecnologias que julguemos interessantes para nós […]"
E3	"[…] A FA desenvolve os seus processos de recrutamento e seleção baseado em tecnologia á muitos anos e certamente que vamos continuar […]" "[…] todo o processo é todo feito online e o futuro continuará a ser feito aí […]" "[…] pode fazê-lo em qualquer parte do país. O número de candidatura online já ultrapassa largamente as candidaturas em papel e esperamos que continue a aumentar […]"
	B – Ferramentas digitais
	2) **A sua organização utiliza ferramentas digitais para divulgar e atrair potenciais candidatos - Recrutamento digital? Quais? Que mais-valias trazem ao processo de recrutamento da sua organização?**

E2	"[…] usamos as redes sociais como o *Facebook, Instagram, Twitter* e o *Youtube*, bem como o portal de recrutamento da Marinha […]" "[…] mesmo quando vem algum candidato às nossas instalações para fazer uma candidatura, ele tem de a fazer através de um computador específico para isso. […]." "[…] as vantagens são muitas, desde logo pela ausência da necessidade do papel, redução de custos, estar disponível para mais pessoas, etc. […]." "[…] não temos observado grandes desvantagens até ao momento. Não quer dizer que não as haja, mas não temos tido problemas. Se calhar como chegamos a mais pessoas, também podemos estar a cativar pessoas que não vão ao em encontro do que desejamos. […]"
E3	"[…] a FA já utiliza á muitos anos a tecnologia para divulgar os seus concursos, […]." "[…] cerca de três quartos dos nossos candidatos tomam conhecimento dos nossos concursos pelas redes sociais. […]." "[…] usamos as redes sociais, principalmente o *Facebook* dedicado ao recrutamento e o nosso portal de recrutamento." "[…] recorremos por várias vezes a anúncios pagos através do *Spotify, Youtube*, Google e também pelo *Facebook* […]." "[…] estamos também a pensar começar a utilizar o *Instagram*, mas todos nos dizem que exige muito mais trabalho porque precisa de mais informação para ser relevante […]" "[…] as vantagens são muitas, que vão desde o ser mais simples e rápido fazer a divulgação, chegar a mais pessoas com menos custos […]" "[…] como desvantagens quase não existem. Apenas quando alguém tem experiências negativas, pode escrever tudo pelas redes sociais sem que nós possamos fazer alguma […]".
	3) **A sua organização utiliza ferramentas digitais para selecionar os futuros colaboradores – Seleção digital? Quais? Que mais-valias trazem ao processo de seleção da sua organização?**
E2	"[…] os nossos processos estão desmaterializados, através de sistemas de informação que reduzem substancialmente o trabalho burocrático, alertando para a realização de determinadas tarefas ou informando sobre informação em falta […]." "[…] permite fazer triagens de candidaturas com base em critérios definidos pelo operador […]."
E3	"[…] não utilizamos. O que temos são plataforma informática que permite automatizar e facilitar o tratamento da informação dos processos […]." "[…] como por exemplo, a maior parte dos testes psicológicos são informatizados, mas não são feitos à distância […]."
	C – Recrutamento digital
	4) **No futuro, de que forma a sua organização vai continuar a utilizar as ferramentas digitais nos processos de recrutamento, tendo em conta a crescente importância das ferramentas?**
E1	"[…] Ao nível das Forças Armadas ainda não podemos falar de uma estratégia "digital" para o recrutamento […]" "[…] há utilização massiva de ferramentas digitais nos processos de divulgação da profissão militar e dos concursos para ingresso nas fileiras (comunicar faz parte do recrutamento). São áreas que podem e devem ser potenciadas, até porque o volume de recrutamento das Forças Armadas (sensivelmente 3 mil admissões ao ano) assim o exige […]" "[…] é através dos meios digitais que a informação circula e temos de acompanhar […] na dimensão comunicação vejo necessidade de aposta ainda mais forte na componente digital […]"
E2	"[…] vamos continuar a utilizar estas plataformas, esta ferramenta é relativamente recente que ainda pode melhorar […]" "[…] portanto, vamos a utilizar cada vez mais […]"
E3	"[…] vamos continuar a utilizar e quem sabe até usar mais ferramentas, aumentando a nossa presença nas redes sociais […]" "[…] uma coisa que costumamos fazer é questionários aos candidatos para saber quais as redes sociais que os jovens estão mais presentes. Não podemos apostar onde os jovens não estão […]"

	5) **Como avalia o papel das ferramentas digitais enquanto ferramenta de suporte ao processo de recrutamento?**
E1	"[…] vislumbro potencial para que consigamos aumentar o volume de candidatos bem como interesse em usar o digital em determinadas fases da seleção e no processo de troca de informação que lhe está associado […]" "[…] as ferramentas como complemento do processo de seleção, que pode ser potenciado se organizarmos de uma outra forma os nossos processos de formação e gestão de pessoal […]"
E2	"[…] é absolutamente extraordinário e facilita imenso as tarefas de recrutamento […]" "[…] o e-mail é uma ferramenta de comunicação que permitiu reduzir o fluxo de papel. A única coisa em papel que ainda temos de fazer é a guia de transporte."
E3	"[…] são fundamentais e retiram muito trabalho. O computador aumenta a velocidade com que a informação é tratada, é instantâneo […]" "[…] é impensável hoje em dia, não podermos comunicar através de e-mail por exemplo […]"
	6) **Que tipo de conteúdos a sua organização utiliza para procurar atrair a atenção dos possíveis candidatos? Considera que desta forma transmite uma imagem positiva para a organização?**
E1	"[…] queremos projetar (sempre assente na realidade) uma ideia de profissão militar que é qualificante, em que as Forças Armadas se constituem como parceiras dos jovens num percurso profissional […]" "[…] recrutamos numa fase inicial da vida profissional dos e ainda temos a incumbência de ter de os preparar o regresso para a vida civil […]" "[…] os conteúdos têm de passar por aqui, e sem esquecer também a questão do género, porque temos vindo a perder atratividade junto do público feminino […] usando as suas especificidades como fatores de diferenciação positiva."
E2	"[…] os conteúdos são muito importantes, razão pela qual contratamos uma empresa especializada na produção de conteúdos para produzir os nossos vídeos de recrutamento […]" "[…] temos vídeos de recrutamento para explicar as funções e sobre a execução das provas físicas, e o que temos observado é que os jovens chegam cá sem dúvidas daquilo que os espera nas provas […]" "[…] a produção de conteúdos, como tem de ser, estão completamente integrados no plano de comunicação da marinha […]"
E3	"[…] a comunicação é importante para mostrar o que de bom nós fazemos. A marca da FA é divulgada dessa forma […]" "[…] temos no portal várias fotografias alusivas às especialidades […]" "[…] quando abrimos concursos mostramos sempres filmes com a missão da FA, mensagens e imagens apelativas, vídeos com imagens de busca e salvamento, etc. […]"
	7) **Quais as vantagens e desvantagens na utilização da tecnologia de informação e comunicação para a sua organização? Considera pertinente a sua organização privilegiar o recrutamento digital em detrimento das fontes de recrutamento tradicionais? Porquê?**
E1	"[…] sinceramente, desvantagens não vejo nenhuma. Se queremos e precisamos de comunicar com os jovens teremos de usar as ferramentas que eles utilizam." "[…] a este nível a dimensão digital tem potencialidades tremendas (internet, redes sociais, *apps*, jogos…) […]" "[…] para dizer que não podemos pensar apenas nas redes sociais (ou outros instrumentos deste tipo) como forma de comunicar."
E2	"[…] até ao momento as vantagens em utilizar estas ferramentas são fundamentais, permitem atualizações de conteúdos, etc. […]" "[…] até ao momento, ainda não encontramos desvantagens […]" "[…] mas são ferramentas muito expostas, onde qualquer um pode expor o seu descontentamento com mensagens menos positivas […]"

E3	"[…] as vantagens são muitas. Chega a todo o lado, não interessa onde as pessoas estão […]" "[…] a divulgação dos nossos concursos é mais rápida e simples de se fazer. Tivemos um concurso para médicos, á uns anos que depois acabou por não se realizar, que minutos depois de o lançarmos chegou a um grupo de uns três mil médicos porque eles tinham uma rede de contactos […]"
	D – Seleção digital
	8) **No futuro, de que forma e em que condições a sua organização vai utilizar ferramentas digitais no processo de seleção?** 9) **Como avalia a potencial (ou crescente) utilização das ferramentas digitais no processo de seleção de candidatos?** 10) **A sua organização pondera vir a utilizar ferramentas digitais no processo de seleção? Se não, porquê?** 11) **Na sua opinião, considera que a utilização de ferramentas digitais na seleção digital possa vir a ser uma mais-valia para a sua organização?** 12) **Acredita que a utilização de novos recursos tecnológicos na seleção digital ajuda a organização a encontrar os candidatos que melhor se adequam à instituição e à função? A sua organização está a ponderar utilizar estas inovações tecnológicas num futuro próximo?**
E1	"[…] no que concerne à sua utilização em mais fases do processo de seleção (para além da componente psicotécnica, psicomotora e na gestão de informação/comunicação dos concursos, onde já é utilizada), como por exemplo a fazer pré-triagem ou pré-seleção de candidatos (por algoritmos), não vislumbro a necessidade (nem capacidade) no curto-prazo. Pelo número de candidatos a cada concurso (não tem uma dimensão que nos leve a considerar isso), e pela questão do "contacto" que considero fundamental (comportamento em grupo, simulação de contextos reais de atuação, robustez física…) […]"
E2	"[…] até ao momento, nunca pensamos na utilização destas ferramentas tecnológicas para a fase de seleção, porque damos grande importância à presença física. Os nossos candidatos passam um ou dois dias connosco para terem uma melhor ideia daquilo que os espera […]" "[…] não sei se o nosso caminho passa pela utilização dessas tecnologias (inteligência artificial e *big data*)."
E3	"[…] no futuro não sei […] está sempre a surgir coisas novas, mas precisamos sempre de ter contacto com os candidatos, ver como eles se comportam perante as provas […]" "[…] não somo uma empresa que necessita de grandes talentos, por isso não sei se o caminho é para usar essas coisas da inteligência artificial e o *big data*."

APÊNDICE D – ANÁLISE DE FONTES BIBLIOGRÁFICAS

Quadro 5 – Análise de fontes bibliográficas

Fontes bibliográficas consultadas	
Título:	*Online recruitment and Millennials: recruitment communication and online assessment*
Ano:	2016
Excerto do resumo:	O recrutamento mudou de canais e práticas tradicionais para processos que ocorrem *online* pelo que começou a existir alguma investigação sobre processos de recrutamento online. O objetivo do artigo é descobrir quais as preferências dos candidatos *Millennial* têm em relação à duração da comunicação, conteúdo e ao canal de comunicação utilizado nos processos de recrutamento, bem como relativamente aos diferentes métodos de avaliação *online*, como testes online, entrevistas digitais e gamificação.
Tendência analisada:	Presença digital

Título:	*Recruitment via Social Media Sites: A critical Review and Research Agenda*
Ano:	2015
Excerto do resumo:	As redes sociais estão a tornar-se cada vez mais importante no mundo atual. Elas trazem novas exigências ao recrutamento e seleção. Também oferece aos recrutadores a possibilidade de verificar potenciais candidatos. Este artigo apresenta uma investigação exploratória sobre o papel das redes sociais no recrutamento. Particularmente, o objetivo é identificar como é que as empresas usam as redes sociais para atrair e selecionar candidatos durante seus processos de recrutamento e, também, se os candidatos sabem como utilizar as redes sociais corretamente. Este artigo também analisa as vantagens e limitações do recrutamento através das redes sociais.
Tendência analisada:	Presença digital

Título:	*The Importance of Online Exposure when Applying for a Job*
Ano:	2017
Excerto do resumo:	Entre as muitas ferramentas de comunicação que surgiram, as redes sociais *online* provaram ser as mais populares. O seu sucesso tem a ver com a capacidade de congregar vários recursos num único espaço, permitindo aos utilizadores partilhar conhecimentos, experiências, manter contato com seus pares, bem como comunicar de forma livre e espontânea. No entanto, usando essas plataformas virtuais, estamos, inevitavelmente, criando uma pegada digital que pode afetar nossa vida pessoal e profissional. Estando o mercado de trabalho cada vez mais difícil e competitivo, as empresas procuram os melhores talentos, dentro de suas bases de dados de candidatos. Neste contexto, as empresas estão a começar a selecionar perfis *online* para validar as caraterísticas pessoais dos candidatos em um ambiente não profissional. O principal objetivo deste estudo é compreender a importância das atividades nas redes sociais quando se candidatam a um emprego, especialmente entre recém-formados, que procuram sua primeira experiência profissional.
Tendência analisada:	Presença digital

Título:	*Effectiveness of E-Recruitment in Organization Development*
Ano:	2018
Excerto do resumo:	Organizações competitivas têm de atrair e reter os melhores talentos para se manterem competitivas no mercado. Este artigo identifica os métodos de recrutamento na internet a partir de literatura relevante e descreve como é que os benefícios do recrutamento *online* podem influenciar a tomada de decisão sobre o recrutamento da organização. A prática de difundir uma vaga e obter candidaturas a um emprego através de *sites* aumentou exponencialmente. O objetivo deste artigo é aumentar o número de pesquisas sobre as práticas de recrutamento *online*, com foco nas práticas e tendências do recrutamento digital na Índia.
Tendência analisada:	Presença digital

Título:	*Factors influencing the adoption of mobile recruitment services*
Ano:	2016
Excerto do resumo:	A evolução das tecnologias, como *smartphones* e internet móvel, afetou a forma como as pessoas se conectam e fez emergir um novo método de recrutamento: o recrutamento móvel. No entanto, a difusão dessa solução de recrutamento ainda está num estágio inicial, portanto, o objetivo deste estudo foi analisar quais fatores podem influenciar a adoção do recrutamento móvel pelas organizações.
Tendência analisada:	Plataformas de R&S para dispositivos móveis

Título:	*Implementating Information Technology in E-Human Resource Management*
Ano:	2016
Excerto do resumo:	A tecnologia da informação tornou-se uma parte indispensável do nosso mundo contemporâneo. Cada vez mais as organizações vêm substituindo as atividades presenciais de gestão de recursos humanos pela gestão digital nos recursos humanos. Considerando que a gestão de recursos humanos é uma das necessidades básicas de qualquer organização, o objetivo deste artigo é estabelecer a importância da gestão de recursos humanos para analisar pesquisas recentes em gestão digital de recursos humanos a fim de avaliar as suas evidências e o impacto que tem nos recursos humanos. Este artigo também trata da influência da Internet e da tecnologia da informação no trabalho e na gestão de recursos humanos.
Tendência analisada:	Plataformas de R&S para dispositivos móveis

Título:	*Recruiting Young and Urban Groups into a Probability-Based Online Panel by Promoting Smartphone Use*
Ano:	2018
Excerto do resumo:	Uma minoria considerável de todas as pesquisas na web é hoje feita em *smartphones*. O uso de *smartphones* é particularmente alto entre os jovens. Temos de tornar as pesquisas na Web atraentes para a utilização de *smartphones*, a fim de não perder estes grupos de utilizadores. Neste artigo, estudamos como incentivar as pessoas a preencher formulários em *smartphones*. O objetivo do trabalho é avaliar se o *design* atrai mais utilizadores, obtém uma melhor experiência de pesquisa e se resulta em mais participações.
Tendência analisada:	Plataformas de R&S para dispositivos móveis

Título:	*Applying artificial intelligence: implications for recruitment*
Ano:	2018
Excerto do resumo:	Este artigo tem como objetivo rever as aplicações da inteligência artificial no processo de recrutamento e as suas implicações práticas. O artigo destaca a mudança estratégica dos recrutadores, causada pela adoção da inteligência artificial no processo de recrutamento.
Tendência analisada:	Inteligência Artificial

Título:	*A Conceptual Artificial Intelligence Application Framework in Human Resource Management*
Ano:	2018
Excerto do resumo:	Este estudo propõe uma estrutura de aplicação da inteligência artificial (IA) nos processos de gestão de recursos humanos. Com base na teoria das seis dimensões básicas da gestão de recursos humanos, são combinados com o potencial de aplicação da IA. Este trabalho propõe uma aplicação conceptual da AI na gestão de recursos humanos.
Tendência analisada:	Inteligência Artificial

Título:	*Artificial Intelligence & Human Resource Management in Indian IT Sector*
Ano:	2018
Excerto do resumo:	Este artigo apresenta a utilização da inteligência artificial (IA) na gestão de recursos humanos (RH) devido às mudanças tenológicas. Quase todas as empresas estão utilizando inteligência artificial para aumentar a eficiência dos recursos humanos. Os gestores dos recursos humanos acreditam que fundir IA com funções de RH pode trazer benefícios e vai melhorar a experiência geral dos empregados. Pretende-se neste artigo discutir os desafios e limitações da IA na indústria de recrutamento.
Tendência analisada:	Inteligência Artificial

Título:	*The Future of HR in the presence of AI: A Conceptual Study*
Ano:	2018
Excerto do resumo:	O presente artigo discute a crescente divulgação da Inteligência Artificial (IA) nas diversas funções da gestão de Recursos Humanos (RH). O estudo é uma tentativa de reconhecer a valiosa contribuição da IA nos processos de tomada de decisão e facilitar a aceitação e inclusão da IA nos departamentos de gestão de RH. O presente estudo sugere uma abordagem colaborativa, destacando o papel complementar da gestão de RH na utilização eficaz da IA. A interdependência da IA e do RH sugere que as organizações devem concentrar-se na implementação da IA como uma ferramenta de apoio à gestão de RH.
Tendência analisada:	Inteligência Artificial

Título:	*Employer Branding Revisited*
Ano:	2016
Excerto do resumo:	A marca do empregador foi introduzida, á mais de vinte anos, no léxico dos recursos humanos e marketing. Passados tantos anos, muitos dos conceitos fundamentais sobre marca do empregador já foram investigados. Apesar do grande volume de literatura sobre o assunto, muitos aspetos fundamentais ainda merecem atenção para ser analisados. Este artigo fornece uma visão geral de toda a investigação que já foi realizada sobre marca do empregador, destaca os desenvolvimentos recentes e sugere direções futuras para novas pesquisas.
Tendência analisada:	Marca do empregador

Título:	*Employer Branding and Talent Management in the Digital Age*
Ano:	2017
Excerto do resumo:	Na era digital, as organizações precisam de se reinventar num nível estrutural para se tornarem mais ágeis. A maturidade digital na gestão de recursos humanos implica uma mudança do paradigma tradicional no local de trabalho para o envolvimento, a aprendizagem e o desenvolvimento dos funcionários e procura de talentos. Este artigo foca-se na identificação das principais tendências e estratégias relativas a programas de gestão de talentos e desenvolvimento de competências digitais para funcionários e gestores. O estudo revela que a marca do empregador é muito importante no recrutamento e retenção de funcionários com grande talento.
Tendência analisada:	Marca do empregador

Título:	*What are Best Practices in the Space of Employer Branding that Enable Organizations Attract and Retain the Best Talent?*
Ano:	2015
Excerto do resumo:	Atualmente, à medida que os mercados se tornam mais sofisticados e a guerra pelos talentos aumenta, os gestores de recursos humanos estão a despertar para a importância da marca do empregador na atração e retenção de talentos qualificados. A nossa pesquisa perceber o que as organizações com visão de futuro estão a fazer para alavancar a sua marca do empregador para ganhar vantagem no mercado de trabalho. Com base em exemplos do mundo real, propõe-se três áreas principais que os gestores de recursos humanos devem aprimorar para se diferenciarem com sucesso a sua marca do empregador para atrair e reter os melhores talentos.
Tendência analisada:	Marca do empregador

Título:	*Employer Branding on the Web: An Empirical Study of the Selected Polish Companies*
Ano:	2018
Excerto do resumo:	Este artigo é relativo às estratégias sobre a marca do empregador, utilizadas pelas empresas polacas selecionadas. O principal objetivo deste artigo é apresentar o estado atual da utilização de ferramentas digitais entre as maiores empresas privadas polacas listadas em 2017 pela revista Forbes. Os canais tidos em consideração incluem os *sites* de carreira da empresa e a presença das empresas em sites de redes sociais, como o LinkedIn. Os resultados mostram que os *sites* das empresas e os sites de redes sociais são ferramentas eficazes para criar um perfil de uma empresa como parte da estratégia sobre marca do empregador.
Tendência analisada:	Marca do empregador

Título:	*Employer Branding: The role of Social Media in Attracting and Retaining Talent "A study of Indian IT companies"*
Ano:	2016
Excerto do resumo:	A marca do empregador aumentou de popularidade devido ao aumento da concorrência, globalização e falta de talentos qualificados. A marca do empregador está a ser usada como estratégia para atrair, motivar e reter funcionários. Os métodos tradicionais, como os folhetos e os *sites* das empresas, não são suficientes para difundir a imagem. Face a isto, as empresas estão a utilizar as redes sociais como ferramenta para divulgação das suas imagens institucionais. O artigo visa estudar como é que as redes sociais estão a ser utilizadas para melhorar a marca do empregador.
Tendência analisada:	Marca do empregador

Título:	*Gamifying Recruitment Process: A Qualitative Study Aimed At Bridging the Skills Gap in UAE Jobs Market*
Ano:	2015
Excerto do resumo:	O objetivo geral da gestão de recursos humanos (GRH) é garantir que a organização seja capaz de alcançar o sucesso através das pessoas. Isto é garantido pelas duas principais práticas e políticas de GRH, o recrutamento e a seleção de candidatos. O objetivo desta pesquisa é abordar o conceito de gamificação nas estratégias de recrutamento, para o leitor obter uma visão geral do significado da gamificação no recrutamento, como é que ela influencia comportamentos e atitudes, e como é que afeta a tomada de decisão.
Tendência analisada:	Gamificação

Título:	*Gamification - a valid concept or a marketing buzzword?*
Ano:	2015
Excerto do resumo:	Neste artigo, o termo gamicação é discutido através de uma análise aprofundada dos conceitos e mecânicas dos jogos e das melhores práticas no *design* de jogos. São explorados os papéis do fluxo e da imersão no *design* do jogo, bem como os seus impactos na motivação.
Tendência analisada:	Gamificação

Título:	*Digitalizing Human Resources Through Gamification for Employee Engagement*
Ano:	2017
Excerto do resumo:	As novas gerações tem forçado uma mudança nas ideologias convencionais de gestão de pessoas nos locais de trabalho. A gamificação pode melhorar a motivação autónoma e permitir que haja entusiasmo nas organizações. O objetivo deste artigo é analisar como é que a gamificação pode envolver os funcionários com os objetivos das organizações. A informação é obtida a partir da revisão bibliográfica dos principais relatórios sobre gamificação.
Tendência analisada:	Gamificação

Título:	*Innovation in Human Resources: the combination of HR Standards, HR Auditing and Big Data.*
Ano:	2016
Excerto do resumo:	Há mudanças radicais surgindo na área da gestão de recursos humanos, nomeadamente o *Big Data* relacionado com os recursos humanos (RH). Este conceito mudará fundamentalmente a avaliação de desempenho dos RH, a aprendizagem da profissão e a reputação e credibilidade dos profissionais. Os padrões dos RH estão reconstruindo a profissão a partir do zero. Quando os padrões de RH são combinados com o *big data* na forma de análise avançada, esperamos ver mudanças fundamentais na profissão de RH.
Tendência analisada:	*Big Data*

Título:	*Exploring Data in Human Resources Big Data*
Ano:	2015
Excerto do resumo:	Atualmente, as redes sociais e as tecnologias de informação estão em constante desenvolvimento e afetam-se umas às outras. Nesse contexto, o processo de recrutamento de recursos humanos (RH) tornou-se complexo e muitas organizações enfrentam problemas na função seleção. O objetivo do artigo é desenvolver um sistema para auxiliar na seleção de candidatos para uma gestão inteligente de recursos humanos.
Tendência analisada:	*Big Data*

Título:	*Human Resource Management in the Era of Big Data*
Ano:	2015
Excerto do resumo:	Na era do *Big Data*, a gestão corporativa está a passar por enormes mudanças. Os departamentos de gestão de recursos humanos, como uma parte importante das empresas, também está a ser afetado pelo *big data*. O artigo, inserido no contexto do *Big Data*, analisa a aplicação do *Big Data* nos principais módulos de gestão de recursos humanos, incluindo o recrutamento, treino e avaliação de talentos e assim por adiante.
Tendência analisada:	*Big Data*

Título:	*Conceptual Model for Successful Implementation of Big Data in Organizations*
Ano:	2015
Excerto do resumo:	O termo *Big Data* ganhou enorme popularidade nos últimos anos entre profissionais de TI e académicos. *Big data* descreve a grande quantidade de dados que podem ser processados e analisados usando a tecnologia para obter vantagens competitivas. O presente artigo visa desenvolver um modelo holístico que inclua os fatores que afetariam o sucesso ou o fracasso da implementação de *big data* nas organizações. Além disso, esta pesquisa analisa as oportunidades que as organizações podem obter através da implementação de *big data*, bem como os desafios que poderiam impedir essa implementação.
Tendência analisada:	*Big Data*

Título:	*Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors*
Ano:	2017
Excerto do resumo:	Este artigo destaca a aplicação do *big data* num cenário de estudo de caso de RH. Neste contexto específico, os autores propõem por meio de uma estrutura que reúne princípios de *Big Data*, abordagens de implementação e requisitos de comprometimento para gerir de forma mais eficaz, a fim de avaliar as atitudes e comportamentos dos funcionários como parte de abordagens mais amplas de análise preditiva de RH.
Tendência analisada:	*Big Data*

Título:	*Technology in the Employment Interview: A Meta-Analysis and Future Research Agenda*
Ano:	2016
Excerto do resumo:	A utilização de tecnologias como o telefone e vídeo tornaram-se comuns para conduzir entrevistas de emprego. No entanto, pouco se sabe sobre como é que a tecnologia afeta as reações dos candidatos e as classificações dos entrevistadores. Foram realizados 12 estudos, cujos resultados sugerem que as classificações dos entrevistadores e as reações dos candidatos são menores nas entrevistas mediadas por tecnologia. As organizações devem estar especialmente preocupadas com a variação entre o modo de entrevista entre os candidatos, pois a inconsistência pode levar a questões de justiça.
Tendência analisada:	Entrevistas digitais

Título:	*Examining digital interviews for personnel selection: Applicant reactions and interviewer ratings*
Ano:	2017
Excerto do resumo:	As entrevistas digitais são uma nova forma potencialmente eficiente de entrevistas de seleção. Os participantes foram aleatoriamente designados para uma videoconferência ou uma entrevista em vídeo e, posteriormente, responderam a questionários de reação do candidato. Avaliadores avaliaram o desempenho da entrevista dos participantes. Os participantes consideraram as entrevistas em vídeo mais assustadoras e menos pessoais, e relataram que elas provocaram maiores preocupações com a privacidade. Em comparação com entrevistas por videoconferência, os participantes nas entrevistas em vídeo receberam melhores classificações.
Tendência analisada:	Entrevistas digitais

ESTUDO 2

O RECRUTAMENTO NAS FORÇAS ARMADAS E NAS FORÇAS DE SEGURANÇA[1]

THE RECRUITMENT IN THE ARMED FORCES AND SECURITY FORCES

Carlos Filipe Henriques Pereira
Adjunto da Repartição de Pessoal no Comando das Forças Terrestres
Licenciado (Pré-Bolonha) em Ciências Militares, Engenharia Militar, pela Academia Militar
Investigador Integrado do CIDIUM
2135-026 Samora Correia, Portugal
cfhpereira@gmail.com

Paulo Jorge André Serra
Docente no Instituto Universitário Militar
Mestre em Ciências Militares pela Academia Militar e Criminologia pela Universidade do Porto
Investigador Integrado do CIDIUM
1449-027 Algés, Portugal
serra.pja@ium.pt

Resumo

Este trabalho tem como objetivo geral formular propostas que potenciem a atratividade organizacional das Forças Armadas no processo de recrutamento normal da categoria de Praças em regime de voluntariado e contrato, tendo como base a comparação com a atratividade das Forças de Segurança. O objeto de estudo desta investigação é a atratividade organizacional das Forças Armadas, tendo sido analisada a capacidade de atrair candidatos para o ingresso nos cursos de formação de Praças, Guardas e Agentes. A metodologia adotada segue um raciocínio indutivo, assente numa estratégia de pesquisa qualitativa, substanciada num desenho de pesquisa comparativo. Seguiu-se um modelo de análise estruturado nas dimensões Candidatura, Imagem e Recompensas, de modo a permitir a recolha, comparação e confrontação das caraterísticas institucionais e a identificação de linhas de ação que possam melhorar a capacidade de atrair candidatos para as Forças Armadas. Concluiu-se que as principais linhas de ação para aumentar a atratividade são: a alteração dos atuais requisitos de admissão, a valorização da formação profissional, uma política de coordenação e partilha dos meios e ações de recrutamento entre ramos, proatividade nas políticas de divulgação, aumento da remuneração base, atribuição de suplementos remuneratórios e redefinição dos tempos máximos de contrato para aumentar a estabilidade profissional.

[1] O presente artigo foi construído a partir da versão final do Trabalho de Investigação Individual (TII) do Major de Engenharia Carlos Filipe Henriques Pereira (1.º autor), realizado no Instituto Universitário Militar (IUM) no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) do ano letivo 2018/2019, orientado pelo Tenente-coronel GNR/Infantaria Paulo Jorge André Serra (2.º autor), cuja defesa pública ocorreu em junho de 2019. O texto foi parcialmente adaptado para efeitos de *publicação* na coleção "Cadernos do IUM".

Palavras-chave: Recrutamento, Atratividade Organizacional, Forças Armadas, Forças de Segurança.

Abstract

This work has as general objective to formulate proposals that enhance the organizational attractiveness of the Armed Forces in the process of normal recruitment of the category of Privates on a voluntary and contract basis based on the comparison with the attractiveness of the Security Forces. The study object of this investigation is the organizational attractiveness of the Armed Forces, having been analyzed the ability to attract candidates to the courses of Privates, Guards and Agents. The methodology adopted follows an inductive reasoning, based on a qualitative strategy research substantiated in a comparative research design. An analysis model was followed, structured in the dimensions Application, Image and Rewards, in order to allow the collection, comparison and confrontation of institutional characteristics and the identification of lines of action that could improve the capacity to attract candidates in the Armed Forces. It was concluded that the main lines of action to increase attractiveness are: changing the current requirements for admission, valuing professional qualification, coordination and sharing policy of recruitment means and actions among branches, proactivity in the dissemination policies, increase of remuneration, assignment of supplements remuneration and redefinition of the maximum periods of contract to increase the professional stability.

Keywords: *Recruitment, Organizational Attractiveness, Armed forces, Security Forces.*

1. INTRODUÇÃO

A Lei do Serviço Militar (LSM), Lei n.º 174/99, de 21 de setembro, eliminou gradualmente a obrigação da prestação de Serviço Militar (SM), designado por serviço efetivo normal (SEN), através do seu artigo 59.º, estabelecendo um prazo, não superior a quatro anos, para a transição do sistema de conscrição para o regime de voluntariado.

A LSM define o recrutamento militar como o conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas Forças Armadas (FFAA), compreendendo três modalidades: (i) recrutamento normal para prestação de serviço efetivo em regime de voluntário ou regime de contrato (RV/RC), (ii) recrutamento especial para a prestação de serviço efetivo voluntário nos quadros permanentes e (iii) recrutamento excecional para a prestação de serviço efetivo decorrente de convocação ou mobilização. Em tempo de paz, o SM baseia-se no voluntariado (Lei n.º 174/99, de 21 de setembro, 1999).

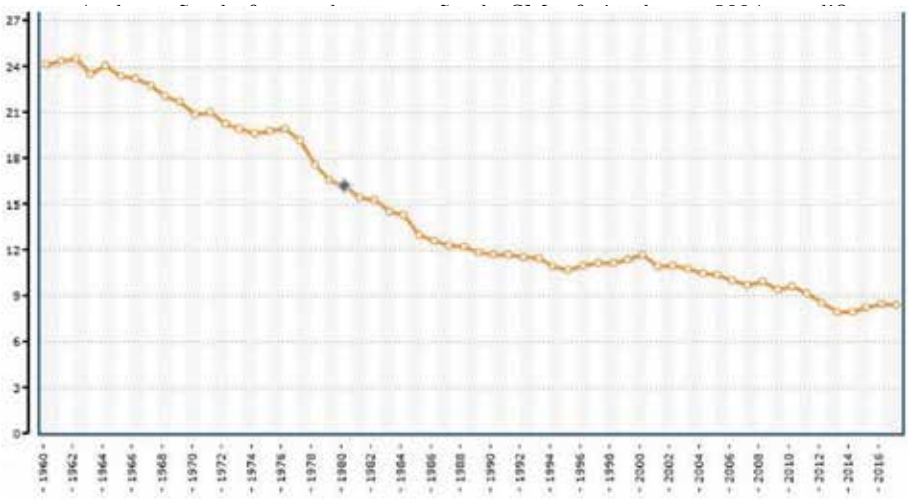

Figura 1 – Taxa bruta de natalidade em Portugal
Fonte: PORDATA (2019).

De igual modo o relatório das Nações Unidas *"World Population Prospects: The 2017 Revision"* estima uma redução no número de habitantes em Portugal na ordem dos 4.4% até 2030 e na ordem dos 13% para 2050 (United Nations, 2017, p. 32).

Neste contexto de decréscimo dos RH no MT, ganha primordial relevância a capacidade de atração de candidatos às FFAA, podendo constituir-se a mesma como diferenciadora num MT cada vez mais competitivo.

O conceito de "atratividade organizacional" pode ser definido como sendo o que conduz uma pessoa a candidatar-se para um cargo, ou seja, o que gera o desejo para que esta queira trabalhar numa organização (Pace University, 2013). Assim, o processo de recrutamento é importante em qualquer organização, pois assume a responsabilidade de atrair e captar os RH, definindo-se como uma atividade que pretende garantir o preenchimento dos postos de trabalho existentes na organização (Alis, Horts, Chevalier, & Peretti, 2012).

Pretende-se com este trabalho analisar, comparativamente, a capacidade de atrair candidatos para o ingresso nos cursos de formação de Praças das FFAA, cursos de formação de Guardas da Guarda Nacional Republicana (GNR) e cursos de formação de Agentes da Polícia de Segurança Pública (PSP). O objeto de estudo centra-se na atratividade organizacional das FFAA portuguesas, assumindo-se a GNR e a PSP como entidades comparativas.

[2] Número de nados-vivos ocorrido durante um determinado período de tempo, normalmente um ano civil, referido à população média desse período, habitualmente expressa em número de nados-vivos por 1000 habitantes.

Segundo Vilelas (2009), "[...] os objetivos apontam a população a estudar, as variáveis, o tipo de estudo e as hipóteses e, para cumprirem integralmente a sua função, terão que obedecer a determinados requisitos, designadamente: [...] indicarem qual a perspetiva selecionada para o estudo; serem claros, limitados e precisos" (p. 77). Por conseguinte, definiu-se como objetivo geral (OG) deste estudo formular propostas que potenciem a atratividade organizacional das FFAA no processo de recrutamento normal de praças em RV/RC com base na comparação com a atratividade das Forças de Segurança (FS) portuguesas.

De forma a conseguir cumprir o OG foram identificados os três objetivos específicos (OE), expressos na Tabela 1.

Tabela 1 – Objetivos específicos

OE	Descrição
1	Analisar a atratividade organizacional das FFAA portuguesas.
2	Analisar a atratividade organizacional das FS portuguesas.
3	Desenvolver uma análise estratégica à atratividade organizacional das FFAA.

A definição da pergunta de partida, que corresponde em sentido específico à Questão Central (QC) da investigação, é a primeira etapa no processo metodológico de Quivy e Campenhoudt (2003) e deve ser clara, exequível e pertinente[3].

A (QC) subjacente a toda a investigação é a seguinte: **Como potenciar a atratividade organizacional das FFAA a partir da análise às FS?**

Para responder à QC deduziram-se as três questões derivadas (QD) espelhadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Questões derivadas

QD	Descrição
1	Como se carateriza a atratividade organizacional das FFAA portuguesas?
2	Como se carateriza a atratividade organizacional das FS portuguesas?
3	Quais as ações estratégicas que potenciam a atratividade organizacional das FFAA portuguesas?

A metodologia seguida na elaboração do estudo baseou-se num raciocínio indutivo, assente numa estratégia de pesquisa qualitativa, substanciada num desenho de pesquisa comparativo. (Santos, & Lima, 2016).

Durante a fase exploratória, com a realização de entrevistas exploratórias e pesquisa documental, efetuou-se o enquadramento conceptual da atratividade organizacional e do recrutamento de RH, o que permitiu esclarecer sobre a

[3] Para ser clara, deve ser precisa, concisa e unívoca; para ser exequível, deve ser realista; para ser pertinente, deve ser uma verdadeira pergunta. (Quivy & Campenhoudt, 2003, p. 44).

problemática da investigação e construir um modelo de investigação com três dimensões de estudo que orientaram o trabalho. Na fase analítica recolheram-se e analisaram-se dados que permitiram comparar a atratividade das FFAA e FS nas dimensões do modelo de investigação. Na fase conclusiva, através da execução de uma análise estratégica, complementada com a realização de entrevistas semiestruturadas a especialistas, identificaram-se linhas de ação com o objetivo de potenciar a atratividade das FFAA.

O trabalho encontra-se dividido, para além da introdução (primeiro capítulo) e das conclusões (sexto e último capítulo), em quatro outros capítulos. O segundo capítulo aborda a base concetual, a revisão da literatura e apresenta a metodologia de investigação. O terceiro e quarto capítulos incidem sobre a análise da atratividade organizacional das FFAA e FS nas dimensões da investigação adotadas para o estudo. No quinto capítulo, são comparados os resultados da análise da atratividade organizacional e através da realização de uma análise estratégica, assente numa matriz de análise SWOT, são identificadas linhas de ação que permitem aumentar a capacidade de atrair candidatos para o ingresso nos cursos de formação de Praças em RV/RC. Nas conclusões apresentam-se os resultados obtidos em relação aos objetivos traçados, dando resposta à QC que orientou o estudo.

2. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL E PERCURSO METODOLÓGICO

Neste capítulo apresenta-se a base conceptual que enquadra o estudo, assente na área do planeamento estratégico de RH, MT, recrutamento, recompensas organizacionais e atratividade organizacional. Realiza-se ainda a revisão da literatura e apresenta-se o percurso metodológico com o modelo de análise que orientou a investigação.

2.1. Base Conceptual

Segundo Chievenato (2014) a estratégia organizacional refere-se ao comportamento integrado e global da organização em relação ao ambiente externo. Esta estratégia é formulada a partir da missão, visão e objetivos. A partir do planeamento estratégico da organização é definido o planeamento estratégico de RH que visa a procura e substituição de pessoas para as diversas funções da organização.

Para Cunha et al. (2012), a gestão de RH deve ser desenvolvida "[…] de forma estratégica, ou seja: com um rumo planeado e bem definido com vista a, através de um alinhamento com a estratégia global da empresa, contribuir da melhor forma para o alcance dos objetivos" (p. 183).

O MT é composto pelas oportunidades de trabalho oferecidas pelas diversas organizações. O mecanismo de procura e oferta é a principal caraterística deste mercado. As caraterísticas conjunturais do MT influenciam as práticas de obtenção de RH das organizações. Segundo Chiavenato (2014), o MT pode assumir a situação de oferta e a situação de procura. A oferta ocorre quando as oportunidades de trabalho são maiores do que a sua procura e neste caso as organizações estão perante a necessidade de obtenção de um recurso escasso e difícil. A procura ocorre quando as oportunidades de trabalho são menores do que a sua procura e nesta situação as organizações estão perante um recurso fácil e abundante.

O mercado de recursos humanos (MRH) difere do MT, porque refere-se ao conjunto de candidatos enquanto que o MT se refere às oportunidades de emprego e vagas existentes nas organizações. O MRH também se divide na situação de oferta, quando existe abundância de candidatos, ou procura, quando existe escassez de candidatos (Chievenato, 2014).

Em Portugal, a propensão da TBN denota que poderemos vir a estar perante um MT na situação de oferta e um MRH na situação de procura, ou seja, existirá uma escassez dos candidatos para as ofertas do MT.

Face a este cenário as organizações deverão estar preparadas para a competição dos RH no MT com as caraterísticas apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3 – Comportamento das organizações no MT em oferta e candidatos no MRH em procura

Comportamento das organizações no MT em oferta	Comportamento dos candidatos no MRH em procura
Excessiva quantidade de vagas	Insuficiente quantidade de candidatos
Competição entre organizações para obter candidatos	Menor fixação ao emprego
Aumento do investimento em recrutamento	Aumento das pretensões remuneratórias
Redução das exigências aos candidatos	Facilidade em conseguir emprego
Orientação para as pessoas e para o seu bem-estar	Candidato seleciona as múltiplas oportunidades que o mercado oferece
Intensificação dos investimentos em benefícios sociais	Orientação para a melhoria e desenvolvimento profissional

Fonte: Adaptado a partir de Chiavenato (2014, p. 100).

A competição pelos RH leva a que as organizações deem maior ênfase ao processo de recrutamento, que segundo Chiavenato (2014), é a forma como a organização comunica e divulga as oportunidades de emprego ao mesmo tempo que atrai candidatos para o processo de seleção. O recrutamento para ser eficaz deve aglutinar três pilares: comunicar, divulgar e atrair.

Para Alis, Horts, Chevalier e Peretti (2012) "O recrutamento é uma atividade que

tem como objetivo o preenchimento dos postos de trabalho oferecidos numa organização" (p. 265) e Cunha et al. (2012) reforça que é também um processo que pretende atrair pessoas que possam vir a executar eficaz e eficientemente funções organizacionais.

O processo de recrutamento é o primeiro passo na obtenção de RH e irá permitir alimentar as etapas seguintes (Figura 2).

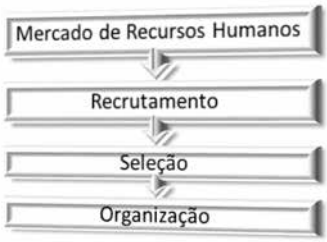

Figura 2 – Processo de agregar pessoas
Fonte: Adaptado a partir de Chiavenato (1999, p. 106).

Lopes (2019) enumerou como etapas subsequentes ao recrutamento a seleção, retenção e a reinserção, tendo Carreiras (2019) reforçado que as etapas devem ser encaradas como um ciclo integrado em que todas as etapas estão interligadas.

Ployhart (citado por Cunha et al., 2012) afirma que as organizações que melhor atraem, selecionam e retêm, ultrapassam em desempenho as que não o fazem.

As pessoas como parceiros da organização almejam alcançar retornos em troca da sua entrega, dedicação e esforço. Esses retornos materializam-se no salário, incentivos e crescimento profissional. Esta interação entre a organização e as pessoas como parceiros da mesma tende a crescer quanto mais fortes e sustentáveis forem os retornos (Chiavenato, 2006).

Atualmente o recrutamento deve ter em consideração as caraterísticas e preferências da designada geração "Z" ou *iGeneration*. Esta geração carateriza-se por ter nascido a partir de 2000, crescendo num completo ambiente digital, não conhecendo o mundo sem os meios de comunicação atuais, redes sociais e facilidade de acesso a informação *online* (McCrindle, 2011).

Os jovens da geração Z são hipercognitivos, tecnicamente muito avançados, capazes de viver múltiplas realidades físicas e digitais em simultâneo, realistas, práticos, procuram sucesso e pretendem ganhar dinheiro e ter acesso às melhores ferramentas (Diniz, 2018).

O recrutamento deve proporcionar aos candidatos informação abundante e realista de forma a evitar expetativas que possam vir a ser goradas, provocando desmotivação e/ou abandono (Cunha et al., 2012).

Chiavenato (2014) refere que as organizações devem desenvolver "sistemas de recompensas capazes de provocar impacto direto na sua capacidade de atrair, reter e motivar os funcionários" (p. 238). As recompensas[4] oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos seus colaboradores e induzem os mesmos a trabalhar em benefício da organização e concorrem em grande medida para o recrutamento como forma de atrair as pessoas que se encontram no MT. As recompensas poderão ser financeiras e não financeiras, agrupadas conforme a Figura 3.

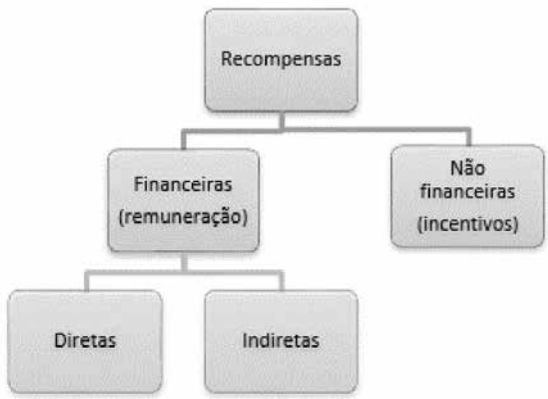

Figura 3 – Esquema de Recompensas
Fonte: Adaptado a partir de Chiavenato (2014, p. 242).

Enquanto as recompensas financeiras diretas englobam o salário mensal direto, prémios e comissões, as indiretas materializam-se nas horas extras, subsídios, gratificações e benefícios sociais. As não financeiras abrangem a qualidade de vida no trabalho, as oportunidades de desenvolvimento, o orgulho na empresa e trabalho, o reconhecimento e autoestima.

A soma da recompensa financeira direta e indireta é a remuneração. As recompensas não financeiras, designadas de incentivos, afetam a satisfação das pessoas e indiretamente a remuneração. Para além da atribuição da remuneração deve-se proceder, de uma forma continua, ao incentivo das pessoas (Chievenato, 2014).

A atratividade organizacional é definida como o desejo que é gerado numa pessoa para que a mesma queira trabalhar para uma organização, ou seja, o que a atrai para se candidatar para um cargo na organização (Pace University, 2013).

Mais de 60 artigos sobre atratividade organizacional foram publicados

[4] As recompensas representam um custo para a organização, pelo que deve ser realizado um estudo do custo-benefício do sistema a implementar.

entre 2000 e 2011, sendo que as diversas variáveis independentes que afetam o desejo das pessoas em trabalhar para uma organização podem ser agrupadas em quatro categorias diferentes (Tabela 4) e ser usadas para melhorar a estratégia de recrutamento das organizações (Pace University, 2013).

Tabela 4 – Variáveis independentes da Atratividade Organizacional

Variáveis	Descrição
Caraterísticas individuais	Dependem do indivíduo – personalidade, cultura, sensibilidade e nível educacional.
Caraterísticas organizacionais	Tamanho, idade e dispersão geográfica da organização.
Caraterísticas da estrutura organizacional	Imagem e personalidade da organização, equipas, remuneração, recompensas e responsabilidade corporativa social.
Caraterísticas do trabalho ou tarefa	Função a desempenhar.

Fonte: Adaptado a partir de Pace University (2013, p. 864).

As organizações devem compreender como raciocina, decide e atua o universo de candidatos que pretende atrair para a organização. Nesse propósito, Cunha et al. (2012, p. 225) apresenta uma breve descrição das preferências e desejos dos candidatos, a que chamou de múltiplos fatores de atração (Tabela 5).

Tabela 5 – Múltiplos fatores de atração

Fatores de Atração
Sucesso pessoal
Salário elevado
Salário fixo versus remuneração flexível
Oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem
Segurança de emprego
Condições físicas, sociais e humanas satisfatórias
Tratamento respeitador e digno
Trabalho desafiante
Reconhecimento
Autonomia
Proximidade do local de residência
Horário compatível
Apoio em momentos de dificuldades

Fonte: Adaptado a partir de Cunha et al (2012).

No que concerne às oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem, o Sistema Nacional de Qualificações[5] (SNQ), promove a reorganização da formação profissional inserida no sistema educativo e no MT, tendo como principal objetivo aumentar o nível de qualificação da população portuguesa (ANQ, 2019).

[5] Decreto-lei nº 396/2007, de 31 de dezembro.

Para atingir os seus objetivos o SNQ possui como instrumentos: o Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ), o Dispositivo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências e a Caderneta Individual de Competências (ANQ, 2019).

O CNQ tem como objetivo ser um instrumento facilitador da transparência entre qualificações a nível nacional e internacional, definindo as qualificações necessárias e críticas para a competitividade e modernização da economia e das organizações. O CNQ materializa-se na definição dos referenciais globais de formação, definindo os requisitos de formação base e tecnológica, subdivididos com as Unidades de Formação de Curta Duração[6] (UFCD) necessárias para que uma formação seja certificada e reconhecida (ANQ, 2019). O CNQ atribui níveis de certificação correspondentes ao 9.º ano de escolaridade e nível 2 de formação profissional, ao 12.º ano de escolaridade e nível 3 e 4 de formação profissional. O CNQ é um instrumento aberto e em permanente atualização sendo gerido pela Agência Nacional para a Qualificação (ANQ, 2019).

2.2. Revisão da Literatura

Como ponto de partida para o presente estudo foi efetuada uma revisão à legislação que regula a profissionalização das FFAA, nomeadamente: (i) Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio), (ii) LSM ((Lei n.º 174/99, de 21 de setembro), com a alteração de 2008 (Lei Orgânica n.º 1/2008, de 6 de maio) e o recente (iii) Regulamento de Incentivos (Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro).

Foi também efetuada uma análise aos estudos científicos em contexto militar que abordaram direta ou indiretamente a temática do recrutamento para prestação de serviço em regime de contrato nas FFFA, realçando-se: o estudo de Santos e Sarmento (2018), afirmando que no modelo profissional de prestação de serviço existe uma situação de fragilidade no que concerne à captação e retenção dos efetivos necessários às missões das FFAA, colocando em causa a sua sustentação, evidenciando a necessidade urgente do reforço da posição das FFAA no MT; o estudo de Borges (2018) concluindo que para se aumentar a atratividade organizacional deverão ser implementados incentivos, realizadas pesquisas de satisfação dos militares e modificadas as caraterísticas de emprego e da organização que resultem em descontentamento, propondo que deve ser desenvolvida a imagem e reputação das FFAA percecionada pelos jovens inseridos no MT; o estudo de Bragança e Santos (2018), constatando que o desenvolvimento das

[6] Unidade de aprendizagem, passível de certificação autónoma e de integração em um ou mais percursos formativos referidos no Catálogo Nacional de Qualificações, permitindo a aquisição de competências certificadas.

atividades de recrutamento no âmbito das FFAA se processam de forma diferente entre os três Ramos, identificando algumas fragilidades ao nível da dimensão da divulgação, devendo procurar-se o desenvolvimento e a harmonização de planos de comunicação integrados e ao nível dos incentivos propõe a alteração do tempo de contrato e revisão do valor do vencimento; o estudo de Rijo (2018), apresentando as vantagens, cuidados, potencialidades e vulnerabilidades no uso das redes sociais para recrutamento pelas FFAA, realça que o alcance das mesmas, para além de dever ser direcionado para os potenciais candidatos, deverá também o ser para o restante público que não deve ser encarado como menos importante.

2.3. Modelo de Análise e Percurso Metodológico

A metodologia adotada na elaboração deste estudo baseou-se maioritariamente no raciocínio indutivo, na medida em que se analisaram os elementos identitários da atratividade organizacional das FFAA e das FS a partir dos dados recolhidos e não meramente de uma conceção teórica gerada no início da investigação (Bryman, 2012).

O objeto de estudo foi aprofundado sem análise ou medições estatísticas, pelo que o estudo é essencialmente indutivo e descritivo, constituindo-se o investigador como o elemento chave para a sua consecução, na medida em que a interpretação dos fenómenos sociais e a atribuição dos respetivos significados foi feita a partir de padrões encontrados nos dados (Vilelas, 2009, p. 105).

A estrutura da investigação[7] seguiu uma estratégia de pesquisa qualitativa, substanciada num desenho de pesquisa comparativo, que segundo Bryman (2012) recorre a métodos idênticos para se estudar dois ou mais casos contrastantes.

A recolha de dados seguiu o modelo de análise (Tabela 6) construído a partir da base conceptual, conjugando as variáveis independentes da atratividade organizacional (Tabela 4) da Pace University (2013) com os múltiplos fatores de atração (Tabela 5) apresentados por Cunha et al. (2012) e interligando a definição e organização de recompensas (Figura 3) apresentadas por Chiavenato (2014).

O modelo de análise (Tabela 6) orienta o estudo em três dimensões – Candidatura, Imagem e Recompensas –, para as quais foram identificados indicadores que permitem a comparação e confrontação dos dados recolhidos nas FFAA e FS.

[7] Apêndice A.

Tabela 6 – Modelo de Análise

Dimensão	Fatores	Indicadores a pesquisar
Candidatura	Admissão	Requisitos mínimos Procura
Imagem	Informação e Comunicação	Estrutura Divulgação
Recompensas	Incentivos financeiros	Remuneração
	Incentivos não financeiros	Certificação Profissional Incentivos

Para Denker (cit. por Vilelas, cit. por Santos, & Lima, 2016, p. 44) "[…] delimitar o tema representa eleger uma determinada parcela de um assunto estabelecendo limites ou restrições para o desenvolvimento da pesquisa pretendida". Segundo Santos e Lima (2016) a delimitação do tema deve ter lugar em três domínios: tempo, espaço e conteúdo. Em termos temporais, a investigação será delimitada ao período compreendido entre o ano de 2014, coincidente com o final da crise económica que Portugal enfrentou, até ao final do ano de 2018. No domínio do espaço, esta investigação centra-se na recolha e análise de informação de recrutamento normal, na categoria de praças em RV/RC para o curso de formação de Praças das FFAA e no recrutamento para a formação de Guardas e Agentes das FS. A recolha de dados será efetuada a nível nacional. Em termos de conteúdo, delimita-se o estudo à temática da atratividade organizacional nas dimensões de Candidatura, Imagem e Recompensas conforme a Tabela 6.

O percurso metodológico seguido na investigação foi enquadrado pela metodologia preconizada por Santos e Lima (2016), compreendendo a fase exploratória, analítica e conclusiva (Figura 4).

Na fase exploratória efetuou-se o enquadramento legal e normativo bem como a revisão inicial da literatura, conseguida através de pesquisas documentais a estudos, artigos científicos e bibliografia sobre a temática da atratividade e recrutamento, que permitiram o desenvolvimento do modelo de análise com as dimensões, fatores e indicadores apresentados na Tabela 6. Na fase analítica foi efetuada a recolha e análise de dados, através de entrevistas junto das entidades com responsabilidade pelo recrutamento, relações públicas, vencimentos e formação nas FFAA e FS, em simultâneo com uma pesquisa documental contínua. A fase conclusiva apresenta a avaliação dos dados obtidos, onde se efetuou uma análise estratégica com recurso a uma matriz de análise SWOT, em que os resultados obtidos foram consubstanciados com a realização de entrevistas semiestruturadas a especialistas na área de RH, tendo as mesmas sido analisadas[8] conforme proposto por Guerra (2014). As conclusões apresentam propostas que podem potenciar a atratividade organizacional das FFAA face às FS.

[8] Transcrição e leitura das entrevistas, seguida da construção de sinopses e análise descritiva e interpretativa.

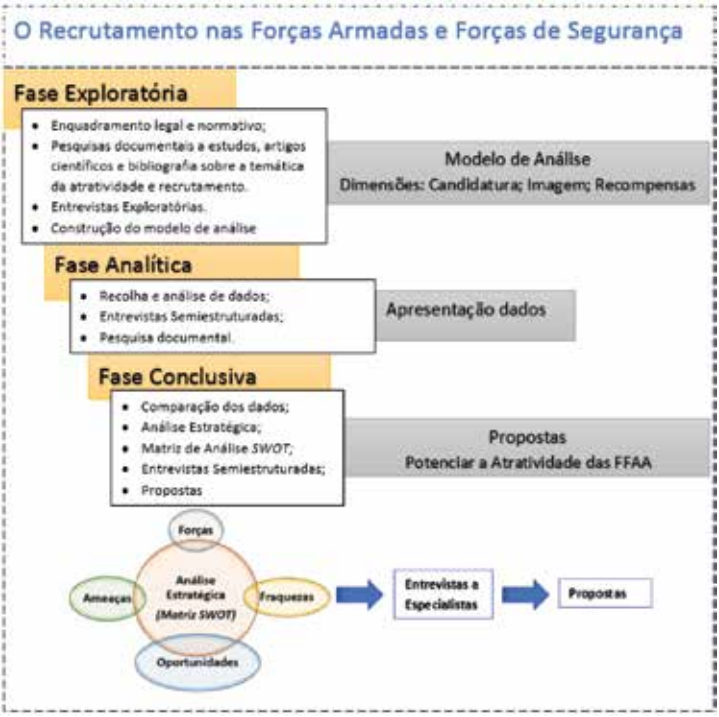

Figura 4 – Percurso e instrumentos metodológicos

3. ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL DAS FORÇAS ARMADAS

3.1. Dimensão Candidatura

Nesta secção apresentam-se os requisitos mínimos de admissão nas FFAA e os dados estatísticos que espelham a procura do MT.

3.1.1. Requisitos

O Quadro 1 expõe os requisitos[9] mínimos de admissão para a categoria de praça/grumete no regime de RV/RC.

Quadro 1 – Requisitos de Admissão às FFAA

Marinha	Exército	Força Aérea
Nacionalidade Portuguesa. Idade mínimo: 18 anos. Escolaridade: 9.º ano. Idade máxima: 24 anos	Nacionalidade Portuguesa. Idade mínimo: 18 anos. Escolaridade: 9.º ano. Idade máxima: 24 anos	Nacionalidade Portuguesa. Idade mínimo: 18 anos. Escolaridade: 9.º/11.º/12.º ano. Idade máxima: 24 anos

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

[9] Nacionalidade, limites de idade e escolaridade mínima.

3.1.2. Procura

As Figuras 5, 6 e 7 apresentam a relação entre o número de candidatos, vagas e admissões nas FFAA, verificando-se que existe uma tendência decrescente no número de candidatos ao longo dos anos, que apesar de superiores ao número de vagas acabam por não se traduzir em admissões nas FFAA.

Figura 5 – Relação entre candidatos e vagas - Marinha
Fonte: adaptado a partir de M. Martins (entrevista presencial, 04 de janeiro de 2019).

Figura 6 – Relação entre candidatos e vagas - Exército
Fonte: adaptado a partir de P. Rainha (entrevista por email, 01 de fevereiro de 2019).

Figura 7 – Relação entre candidatos e vagas - Força Aérea
Fonte: Adaptado a partir de Centro de Recrutamento da Força Aérea (email, 03 de janeiro de 2019).

3.2. Dimensão Imagem

3.2.1. Estrutura

O artigo 12.º da LSM refere que o planeamento, direção e coordenação do processo de recrutamento incumbe a um órgão central integrado na estrutura do Ministério da Defesa Nacional (MDN), sem prejuízo das competências cometidas aos ramos das FFAA, sendo que a execução do processo de recrutamento fica a cargo dos centros de recrutamento dos ramos ou integrados, que assumirão configurações diversas de acordo com as áreas do País e com as potenciais vocações dos candidatos (Lei n.º 174/99, de 21 de setembro, 1999).

O órgão central na estrutura do MDN com responsabilidade ao nível do recrutamento é a Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN).

Na Marinha, o órgão responsável pela divulgação e recrutamento (ORDR) é a Repartição de Recrutamento e Seleção (RRS), sediada em Lisboa - Alcântara, na dependência direta do Comando de Pessoal (Figura 8).

Figura 8 – Organograma da Repartição de Recrutamento e Seleção da Marinha
Fonte: adaptado a partir de M. Martins (*op. cit.*).

No Exército o ORDR é a Repartição de Recrutamento (RR), que se encontra na dependência da Direção de Administração de Recursos Humanos (Figura 9).

Figura 9 – Organograma da Repartição de Recrutamento do Exército
Fonte: adaptado a partir de P. Rainha (*op. cit.*).

A RR tem sob autoridade funcional dois Centros de Recrutamento, dois gabinetes de classificação e seleção e sob alçada dos centros de recrutamento existem ainda 15 Gabinetes de Atendimento ao Público (GAP), dispostos conforme Figura 10.

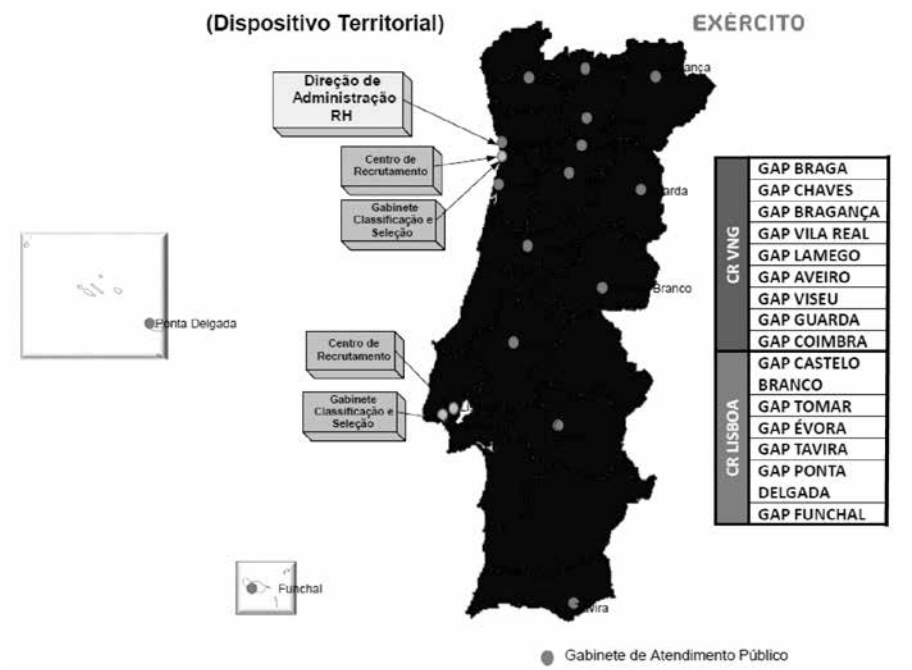

Figura 10 – Implantação Territorial da rede de divulgação e recrutamento do Exército
Fonte: adaptado a partir de Lopes (2019).

Na Força Aérea, o ORDR é o Centro de Recrutamento da Força Aérea (CRFA), na dependência direta do Comando de Pessoal (CRFA, 2019) (Figura 11).

Figura 11 – Organograma do Centro de Recrutamento da Força Aérea
Fonte: CRFA (2019).

O CRFA divide-se em duas instalações, a sede em Lisboa e uma delegação no Porto (E. F. Prazeres, entrevista presencial, 03 de janeiro de 2019).

3.2.2. Divulgação

A Marinha integra todas as atividades destinadas ao recrutamento no plano anual de divulgação, apresentando-se no Quadro 2 as suas principais linhas de ação. Realce para a proatividade existente nos contatos com as escolas para a realização de palestras orientadas para os alunos do 3.º ciclo e a preparação e realização de ações de divulgação, em coordenação com o gabinete do Chefe de Estado-Maior da Armada (CEMA), para as visitas de estudo a unidades da Marinha. Estão a ser iniciadas ações de recrutamento nos dias de Unidade aberta ao público (M. Martins, *op. cit.*).

Quadro 2 – Principais ações de divulgação das FFAA direcionada para o recrutamento

Ações de Divulgação	Ramo		
	Força Aérea	Exército	Marinha
Plano de divulgação/Comunicação	✓	✓	✓
Gabinetes de Atendimento	✓	✓	✓
Palestras Escolas (3.º Ciclo)	✓	X	✓
Palestras Escolas (Ensino Secundário)	✓	✓	✓
IEFP - Centros de Emprego	✓	✓	✓
Feira Futurália	✓	✓	✓
Feira Qualifica	✓	✓	✓
Feira de São Mateus	X	✓	X
Feira Ovibeja	✓	✓	✓
ExpoFacic	X	✓	X
Feira do Pão - Mafra	X	✓	X
Dia do Ramo	✓	✓	✓
Dia de Portugal	✓	✓	✓
Dia de Unidade/Base Aberta	✓	X	✓ (-)

A Figura 12 apresenta as principais fontes de conhecimento dos concursos para a Marinha.

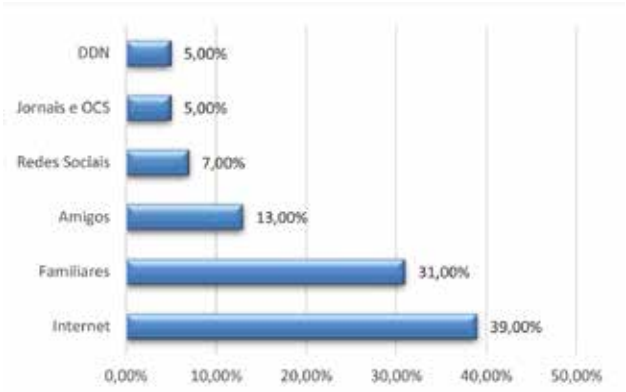

Figura 12 – Fonte de conhecimento dos concursos para a Marinha
Fonte: adaptado a partir de EMA (2017).

A RRS possui página[10] institucional na internet, onde os candidatos efetuam o seu registo pessoal e apresentam a candidatura digital e onde se encontra toda

[10] https://recrutamento.marinha.pt/pt

a informação institucional relativa ao ingresso na Marinha. A página oficial da Marinha possui uma ligação para o *site* da RRS e a candidatura é unicamente feita via digital (M. Martins, *op. cit.*).

No Quadro 3 apresentam-se os meios de divulgação da Marinha, destacando-se a ligação permanente com as relações públicas do gabinete do CEMA em que as mensagens relativas ao recrutamento são também divulgadas na página oficial da Marinha e nas redes sociais da Marinha (*Facebook, Instagram, Twitter* e no canal *Youtube*). Estas mensagens são preparadas pela RRS e enviadas para o Gabinete do CEMA para divulgação nas redes sociais da Marinha (M. Martins, *op. cit.*).

Quadro 3 – Meios de divulgação usados pelas FFAA para recrutamento

Uso de plataformas	Ramo		
	Força Aérea	Exército	Marinha
Site próprio recrutamento	✓	x	✓
Coordenação e partilha de informação com Relações Públicas	✓(1)	x	✓
Facebook	✓	✓	✓
Instagram	x	✓	✓(2)
Twitter	x	x	✓(2)
Televisão	x	x	x
Rádio	x	x	x
Youtube	✓(2)	✓	✓(2)

(1) – Coordenação e partilha apenas no período de abertura de concursos.
(2) – Através de partilha na rede institucional do Ramo Marinha.

Figura 13 – Fonte de conhecimento dos concursos para o Exército
Fonte: adaptado a partir de P. Rainha (*op. cit.*).

A RR não possui página institucional na internet, existindo uma ligação na página oficial do Exército para a área de recrutamento, onde os candidatos possuem acesso à informação institucional e ondem efetuam o registo pessoal e apresentam a candidatura. Esta pode ser efetuada digitalmente ou presencialmente (P. Rainha, *op. cit.*).

No já apresentado Quadro 3 podem ser consultados os meios de divulgação do Exército, realçando-se que as ações de divulgação para recrutamento são uma responsabilidade somente da RR e que não existe ligação e coordenação com as relações públicas para partilha de informação no *site* e redes sociais institucionais do Exército e não é feita a divulgação em OCS. (P. Rainha, *op. cit.*).

Relativamente à gestão dos conteúdos digitais, P. Rainha (*op. cit.*), refere que "existe a política de efetuar duas publicações/dia durante a semana e uma publicação/dia durante o fim-de-semana. Adicionalmente, está a ser implementada uma estratégia de anúncios pagos no *Facebook* e *Instagram* que permite o alcance de um público-alvo segmentado".

Como principais meios materiais, os Centros de Recrutamento e os GAP possuem, pelo menos, uma viatura dedicada ao recrutamento e divulgação do SM. Para participação nos eventos é montada uma torre móvel multiatividades e são instalados pórticos publicitários. São também preparados *Outdoor's* montados nas Unidades e são distribuídos folhetos, *Roll Up's* e *Flybanners* em todos os eventos (P. Rainha, *op. cit.*).

A Força Aérea prepara as ações de divulgação para recrutamento assente num plano de comunicação com as principais linhas de ação apresentadas no já referenciado Quadro 2. Destaque para a realização nas escolas de palestras direcionadas para os alunos do 3.º ciclo e para os dias de Base aberta como ação de recrutamento bem como a coordenação com o IEFP, informando da abertura de concursos e realização de palestras direcionadas para o público-alvo convocado pelos centros de emprego (E. F. Prazeres, *op. cit.*).

A Figura 14 apresenta as principais fontes de conhecimento dos concursos para a Força Aérea.

Figura 14 – Fonte de conhecimento dos concursos para a Força Aérea
Fonte: adaptado a partir de E. F. Prazeres (*op. cit.*).

O CRFA possui uma página institucional[11], onde os candidatos efetuam o seu registo pessoal e apresentam a candidatura digital. A candidatura pode ser efetuada digitalmente ou presencialmente. A página oficial da Força Aérea possui uma ligação para o *site* do CRFA (E. F. Prazeres, *op. cit.*).

E. F. Prazeres (*op. cit.*) refere que a internet e as redes sociais são os principais pilares da divulgação e que, face ao orçamento disponível para divulgação e recrutamento, não é possível executar a divulgação do concurso nos OCS. No Quadro 3 já referido apresentam-se os meios de divulgação da Força Aérea.

A política de gestão de conteúdos para a rede social utilizada pelo CRFA consiste em realizar duas publicações diárias (13h e 20h), geridas de forma racional para se evitarem situações de exagero ou excesso que podem levar ao abandono por parte dos candidatos (E. F. Prazeres, *op. cit.*).

As ações de divulgação para recrutamento são uma responsabilidade somente do CRFA e somente nos períodos de abertura de concursos é que as mensagens de recrutamento são partilhadas pelas Relações Públicas da Força Aérea no *site* e redes sociais institucionais (E. F. Prazeres, *op. cit.*).

Como principais meios materiais, o CRFA dispõe de um Stand de Exposição com simulador de voo, uma viatura de divulgação com simulador de voo e uma de viatura de divulgação que permite a montagem de um *stand* até 30m2 (CRFA, 2019).

3.3. Dimensão Recompensas

3.3.1. Remuneração

O Decreto-Lei n.º 296/2009, de 14 de outubro, estabelece o regime remuneratório aplicável aos militares das FFAA, incluindo os militares em instrução básica.

A remuneração é composta pela remuneração base e por suplementos remuneratórios que são conferidos em função das condições de exigência relacionadas com o desempenho e exercício de cargos e funções que impliquem penosidade, insalubridade, risco e desgaste, cujos regimes constam de legislação específica. Os suplementos remuneratórios[12] são: i) Suplemento de condição militar; ii) Gratificação de Serviço Paraquedista e iii) Suplemento de residência. Os militares têm também direito a comparticipação na aquisição de fardamento, cujos regimes constam de legislação específica (Decreto-Lei n.º 296/2009, de 14 de outubro).

[11] https://crfa.emfa.pt/.
[12] Apêndice B.

Na instrução básica, os militares (Segundo-grumete recruta ou soldado recruta) possuem uma remuneração base equivalente a 22% do 9.º nível remuneratório e após a passagem para a instrução complementar (graduados em Segundo-grumete ou soldado) passam a vencer pelo 3.º nível remuneratório com os demais direitos correspondentes ao posto atribuído, nomeadamente, o suplemento de condição militar (Decreto-Lei n.º 296/2009, de 14 de outubro, 2009).

Apresenta-se no Quadro 4, o resumo[13] do indicador remuneração para os militares em RV/RC das FFAA.

Quadro 4 – Remuneração dos militares das FFAA

Remuneração base	• Militares em instrução básica – 22% do 9.º Nível Remuneratório: 196.36€ • Segundo-grumete/soldado – 3.º Nível Remuneratório: 583.58€
Suplemento de Condição Militar	• Montante fixo, nos termos da tabela anexa ao despacho do Secretário de Estado da Defesa Nacional. - Despacho nº5/SED-NAM/2010, de 15 de março - 147.76€
Gratificação de Serviço Para-quedista	• 154.31€
Suplemento de Residência	• Sem agregado Familiar - colocação na ZMA ou ZMM, ou colocação no continente com residência na ZMA ou ZMM - 4,48€/Dia • Sem agregado Familiar - colocação a mais de 120km da residência habitual - 2,49€/Dia • Sem agregado Familiar – Restantes casos - 1,99€/Dia

3.3.2. Certificação Profissional

As FFAA possuem 177 especialidades, das quais 134 (≈76%), possuem algum grau de certificação do CNQ correspondente a módulos de UFCD que integram os referenciais globais de formação (DGRDN, 2018a).

Na Figura 15, apresenta-se a divisão quantitativa das especialidades com algum grau de certificação por Ramos, constatando-se que ao nível das FFAA das 134 especialidades com algum grau de formação, 48.6% têm uma certificação leve (menos de 150 horas de UFCD), 13.6% têm uma certificação moderada (entre 150 a 600 horas de UFCD) e 13.6% uma certificação forte (mais de 600 horas de UFCD) (DGRDN, 2018a).

[13] O Suplemento de Residência é apresentado somente para a situação de um militar sem agregado familiar. O Apêndice B, apresenta o quadro resumo para todas as situações de atribuição deste suplemento.

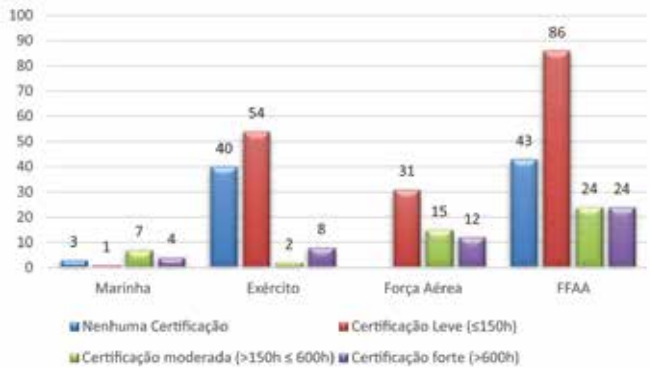

Figura 15 – Especialidades com Certificação Profissional das FFAA
Fonte: Adaptado a partir de DGRDN (2018).

Existe somente uma especialidade (Operador de Equipamento Pesado de Engenharia), cuja formação de 950 horas se encontra totalmente alinhada com um perfil profissional correspondente do CNQ - Condutor Manobrador de Movimentação de Terras, cuja certificação confere o nível 2 de qualificação (DGRDN, 2018a).

As UFCD certificadas que são ministradas nas especialidades perspetivam possíveis cenários profissionais com base nos referenciais de formação do CNQ (J. F. F. Rodrigues, entrevista presencial, 07 de dezembro de 2018), apresentando-se um exemplo de cada Ramo.

As UFCD ministradas na especialidade Administrativo da Marinha (Figura 16), possuem cenários de saídas profissionais de nível 2, 4 e 5. A título de exemplo, com aquela especialidade, o militar pode iniciar uma qualificação de nível 4 (Curso de Técnico de Contabilidade), obtendo 475 horas certificadas pela instituição, ficando em falta 575 horas. Pode também obter uma qualificação de nível 5 (Curso de Técnico Especialista em Gestão da Produção), onde a instituição ministra 50 horas certificadas.

Figura 16 – Saídas Profissionais Marinha - Curso de Formação de Administrativos
Fonte: DGRDN (2018).

Na Figura 17, apresentam-se os cenários de saídas profissionais para a especialidade de Socorrista do Exército.

Figura 17 – Saídas Profissionais Exército - Curso de Formação de Socorristas
Fonte: DGRDN (2018).

Na Figura 18, apresentam-se os cenários de saídas profissionais para a especialidade de Construção e Manutenção de Infraestruturas (CMI) da Força Aérea.

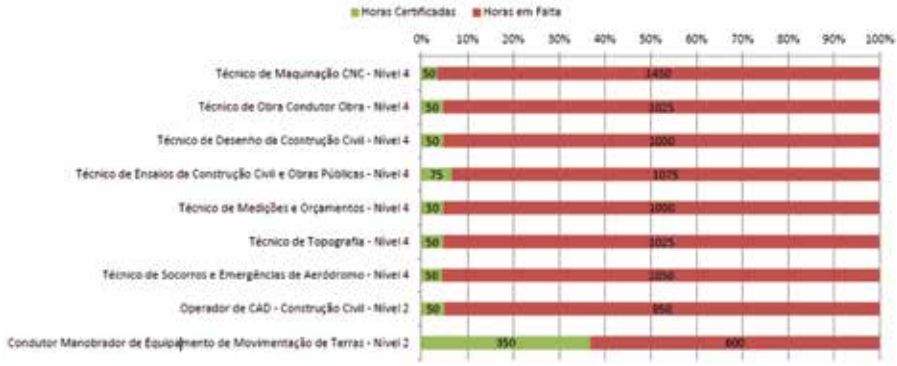

Figura 18 – Saídas Profissionais Força Aérea - Curso de CMI
Fonte: DGRDN (2018).

3.3.3. Incentivos

O serviço efetivo em regime de voluntariado tem uma duração de 12 meses (inclui o tempo destinado à instrução), após os quais pode ser requerida a passagem ao serviço em regime de contrato. O serviço efetivo em regime de contrato tem a duração mínima de dois anos e a máxima de seis anos (Lei n.º 174/99, de 21 de setembro, 1999).

O regulamento de incentivos (RI) das FFAA, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro, possibilita aos militares em RV/RC incrementarem as suas qualificações durante a permanência nas FFAA, permitindo assegurar novas oportunidades de empregabilidade após a sua saída da instituição.

Os incentivos previstos no RI distribuem-se por quatro aéreas principais: apoio à obtenção de qualificações escolares e profissionais; apoios financeiros e materiais; apoio à inserção no mercado de trabalho; e apoio social e familiar (Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro, 2018).

O Centro de Informação e Orientação para a Formação e Emprego (CIOFE) da DGRDN constitui-se como o órgão responsável pela implementação dos programas de apoio à transição dos militares para o mundo civil, indo ao encontro das áreas de atuação do RI. Face ao programa do Dia da Defesa Nacional (DDN) não é possível passar toda a informação e dar conhecimento das diversas valências do CIOFE junto dos jovens e por vezes os próprios militares não possuem o conhecimento das oportunidades que podem vir a usufruir (J. F. F. Rodrigues, *op. cit.*).

4. ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL DAS FORÇAS DE SEGURANÇA

4.1. Dimensão Candidatura

4.1.1. Requisitos

Os requisitos de admissão para ingresso no curso de formação de Agentes da PSP encontram-se definidos no artigo 20.º da Portaria n.º 236-A/2010, de 28 de abril e os requisitos para o curso de formação de Guardas da GNR encontram-se no artigo 240.º do Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março de 2017 (Quadro 5).

Quadro 5 – Requisitos de admissão às FS

PSP	GNR
• Nacionalidade Portuguesa. • Idade mínima: 19 anos. • Escolaridade: 12.º ano. • Idade máxima: 26 anos.	• Nacionalidade Portuguesa. • Idade mínima: 18 anos. • Escolaridade: 12.º ano. • Idade máxima: 26 anos.

4.1.2. Procura

As Figuras 19 e 20 refletem a procura do MT pelas FS, verificando-se que o número de candidatos é muito superior às vagas e que as mesmas são sempre preenchidas.

Figura 19 – Número de Candidatos ao curso de formação de Agentes da PSP
Fonte: adaptado a partir de R. J. Matos (entrevista por email, 19 de dezembro de 2018).

No ano de 2015 e 2016 não existiram concursos de admissão para Agentes da PSP por decisão da tutela (R. J. Matos, *op. cit.*).

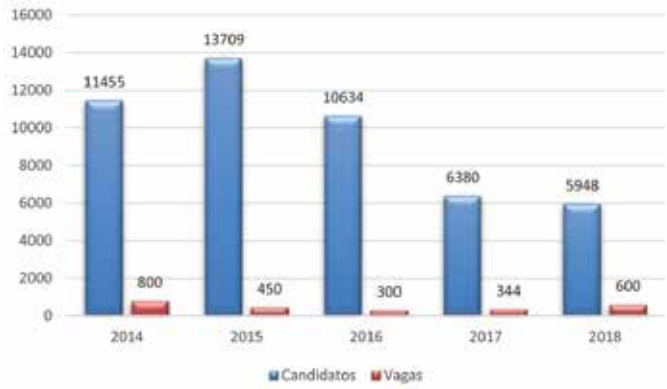

Figura 20 – Número de Candidatos ao curso de formação de Guardas da GNR
Fonte: adaptado a partir de M. R. Nunes (entrevista presencial, 17 de dezembro de 2018).

A partir de 2017, de acordo com a Portaria n.º 19/2017, de 11 de janeiro, os candidatos passaram a ter de pagar o valor de 40€ aquando da apresentação da candidatura. Esta alteração, no procedimento de concurso, justifica a redução de candidatos a partir desse ano (R. J. Matos, *op. cit.*; M. R. Nunes, *op. cit.*).

4.2. Dimensão Imagem

4.2.1. Estrutura

Os procedimentos de recrutamento na PSP são executados na Escola Prática de Polícia (EPP), tendo esta como responsabilidade a gestão do portal do candidato

e do processo de concurso e informar o gabinete de imprensa e relações públicas da PSP aquando da abertura de concurso (R. J. Matos, *op. cit.*).

Não existe na EPP nenhuma equipa com a missão específica de trabalhar a área da atratividade para recrutamento, realçando R. J. Matos (*op. cit.*) que "a existência de candidatos em número suficiente leva a que, face à escassez de recursos financeiros, não seja feita uma aposta na divulgação por outros meios de comunicação de massas".

Na GNR o procedimento de recrutamento é realizado pela Repartição de Recrutamento e Concursos do Comando da Administração de Recursos Internos, que faz a gestão do processo e portal do candidato (M. R. Nunes, *op. cit.*).

Tal como na PSP, não existem na GNR equipas com a responsabilidade de trabalhar a área da atratividade para recrutamento nem existem atividades planeadas nesse âmbito.

4.2.2. Divulgação

A informação relativa ao recrutamento na PSP encontra-se disponível na página oficial de internet[14] e na página da EPP[15]. A apresentação de candidaturas é feita exclusivamente via digital, através do preenchimento do formulário de candidatura no portal do candidato[16], existindo nas duas páginas oficiais uma ligação para este portal.

Após a publicação em Diário da República a divulgação do concurso é efetuada através das páginas oficiais da PSP e da EPP e nas redes sociais *Facebook* e *Twitter* da PSP. Não é feita a divulgação do concurso nos OCS (R. J. Matos, *op. cit.*).

Os eventos oficiais direcionados para o recrutamento na PSP são a presença nos dois grandes eventos nacionais de divulgação de formação e empregabilidade, a Futurália em Lisboa e a Qualifica no Porto, da responsabilidade da EPP, ao nível dos comandos da PSP é incentivada a participação nas feiras das profissões realizadas a nível distrital (R. J. Matos, *op. cit.*).

A informação relativa ao recrutamento na GNR é disponibilizada no portal do candidato[17], onde os candidatos formalizam a sua candidatura, que é feita exclusivamente via digital. A página oficial da GNR possui uma ligação[18] para acesso ao portal de recrutamento.

A divulgação de ações de recrutamento e concurso de recrutamento para

[14] http://www.psp.pt/Pages/Recrutamento/Recrutamento.aspx
[15] http://www.epp.pt/Pages/admissao.htm
[16] https://recrutamento.psp.pt/Default.aspx
[17] https://recrutamento.gnr.pt/
[18] http://www.gnr.pt/recrutamento_guardas.aspx

a GNR é feita pela Divisão de Comunicação e Relações Públicas (DCRP), através da página oficial da internet e nas redes sociais *Facebook, Twitter* e *Instagram*, não sendo feita nenhuma divulgação nos OCS (H. Barros, entrevista por email, 23 de fevereiro de 2019).

Por não existirem dificuldades com o número de candidatos, não são preparadas ações especificas de divulgação para recrutamento e não existe equipa nem equipamentos destinados exclusivamente a essa finalidade, assumindo-se que o mediatismo diário e os eventos em que a GNR participa servem esse propósito, reforçando H. Barros (*op. cit.*) que:

> […] a GNR constitui uma das marcas mais mediáticas do país. No ano de 2018, foram mais de 100 000 as notícias com referências à GNR. Portanto, o trabalho diário dos militares da Guarda, as missões que cumpre, e a forma como, diariamente, a DCRP comunica a marca GNR, contribuem obviamente para o recrutamento, ainda que nenhuma dessas ações sejam feita com esse propósito, ou pelo menos de forma exclusiva para atingir esse propósito, incluindo-se o programa Escola Segura, uma vez que têm como destinatários jovens em idade escolar e que, um dia, terão de tomar a decisão sobre o seu futuro profissional.

A GNR dispõe de uma estratégia parcelar na área da comunicação e das relações públicas, onde são definidas metas, a longo prazo, mas também anualmente, com indicadores de análise, tais como, número de seguidores, alcance das publicações e número de interações das publicações. Por regra, a DCRP efetua entre 3 a 5 publicações diárias, sendo que H. Barros (*op. cit.*) refere que "não é o número de publicações, por si, que traz o sucesso nas redes sociais. Mais importante do que isso é a pertinência, a oportunidade e a criatividade das publicações".

As FS possuem canais no *youtube*[19], os quais, integrando vídeos institucionais, dão a conhecer a missão das Forças e visam também atrair candidatos.

4.3. Dimensão Recompensas

4.3.1. Remuneração

O Decreto-Lei n.º 298/2009, de 14 de outubro, estabelece o regime remuneratório dos militares da GNR, aplicável também aos guardas provisórios.

O regime de remunerações dos agentes da PSP encontra-se legislado no Decreto-Lei n.º 299/2009, de 14 de outubro, aplicável aos agentes provisórios.

A remuneração é composta pela remuneração base e pelos suplementos remuneratórios[20], que são acréscimos devidos pelo exercício de funções específicas que apresentam condições mais exigentes relativamente a outras funções características de idêntico posto ou de idêntica carreira. Os suplementos

[19] https://www.youtube.com/user/DNPSP/feed e https://www.youtube.com/user/GuardaRepublicana
[20] Apêndice C

remuneratórios são apenas devidos enquanto haja exercício efetivo de funções (D. Freire, entrevista presencial, 17 de dezembro de 2018).

Os Guardas e Agentes provisórios durante o período de formação são inseridos no 3.º nível remuneratório e após a sua entrada para o quadro passam a vencer pelo 7.º nível remuneratório (D. Freire, *op. cit.*; M. R. Nunes, *op. cit.*).

As FS têm direito a uma dotação de fardamento e decorridos dois anos sobre a sua distribuição têm direito a um subsídio de fardamento no valor de 600.00€ anuais (Decreto-Lei n.º 46/2014, de 24 de março, 2014).

É atribuído aos Guardas e Agentes o título de transporte[21] para as deslocações entre o trabalho e a residência. O título de transporte permite as deslocações dentro da área de circunscrição em que exercem funções e entre a sua residência habitual e a localidade em que prestam serviço, até à distância de 50 km (D. Freire, *op. cit.*; R. J. Matos, *op. cit.*).

O Quadro 6 apresenta os valores de remuneração mensal para as FS.

Quadro 6 – Remuneração nas FS

Remuneração base	• Guarda provisório / Agente provisório – 3.º Nível Remuneratório: 583.58€ • Guarda / Agente – 7.º Nível Remuneratório: 789.54€
Suplemento por serviço nas Forças de Segurança	• Parte variável – 20% da remuneração base • Parte fixa – 31.04€
Título de Transporte	• entre a sua residência habitual e a localidade em que prestam serviço, até à distância de 50 km.
Subsídio de Fardamento	• 50.00€
Suplemento de Ronda ou Patrulha	• 59.13€
Suplemento de Escala (GNR)	• Escala irregular ao longo do mês – 154.99 € • Escala variável ao longo do dia – 140.23 €
Suplemento de Turno (PSP)	• Turno em regime permanente total – 154.99 € • Turno em regime permanente parcial – 140.23 € • Turno em regime semanal prolongado - 125.47 € • Turno em regime semanal parcial - 110.71 €
Suplemento de Residência	• quando colocado por imposição a mais de 100 km – 199,92€ • quando colocado por imposição a mais de 50 km – 160,01€

4.3.2. Certificação Profissional

Os cursos que são ministrados aos Guardas e Agentes, têm como objetivo melhorar os seus conhecimentos técnico-profissionais, como por exemplo o curso de trânsito e o curso de investigação criminal. Nenhum curso ministrado concorre ou possui algum grau de certificação do CNQ (C. Queiroz, entrevista presencial, 13 de dezembro de 2018; M. R. Nunes, *op. cit.*).

[21] Portaria n.º264/17, de 04 de setembro.

4.3.3. Incentivos

Os Guardas e Agentes após a conclusão do curso de formação com aproveitamento permanecem vinculados com caráter de permanência à instituição e face à natureza deste vínculo laboral não existem incentivos planeados e preparados para a sua reintegração no MT (R. J. Matos, *op. cit.*; M. R. Nunes, *op. cit.*).

5. PROPOSTAS DE MELHORIA DA ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL DAS FORÇAS ARMADAS

Neste capítulo, a partir da comparação dos indicadores de análise entre as FFAA e FS foi realizada uma análise estratégica, através da construção de uma matriz de análise SWOT, para identificação das ações estratégicas que poderão potenciar o recrutamento nas FFAA. As ações resultantes da análise SWOT foram apresentadas a especialistas[22] da área dos RH para validação[23].

5.1. Dimensão Candidatura

5.1.1. Requisitos

Verifica-se que o MT alvo das FFAA difere consideravelmente das FS quanto ao nível de escolaridade e idade máxima (Quadro 7).

Quadro 7 – Comparação dos requisitos de admissão entre FFAA e FS

FFAA	PSP	GNR
• Nacionalidade Portuguesa. • Idade mínima: 18 anos. • Escolaridade: 9.º ano. • Idade máxima: 24 anos.	• Nacionalidade Portuguesa. • Idade mínima: 19 anos. • Escolaridade: 12.º ano. • Idade máxima: 26 anos.	• Nacionalidade Portuguesa. • Idade mínima: 18 anos. • Escolaridade: 12.º ano. • Idade máxima: 26 anos.

Apesar de os jovens estarem cada vez mais escolarizados, a análise do nível de escolaridade dos participantes no DDN (Figura 21) demostra que que existe uma faixa de escolaridade que atualmente não é considerada como público-alvo para as FFAA. Referimo-nos aos jovens que não complementaram o 3.º ciclo do ensino básico (9.ºano de escolaridade).

[22] Identificação no Apêndice F.
[23] Realizadas entrevistas semiestruturas, cujo guião se encontra no Apêndice E.

Figura 21 – Nível de escolaridade dos participantes no DDN
Fonte: adaptado a partir de DGRDN (2019), DGRDN (2018b), DGRDN (2017) e DGRDN (2016).

Os relatórios síntese do DDN mostram que, entre 2015 e 2018, existiu um universo de 7538 jovens que poderiam ter apresentado a sua candidatura às FFAA, mas que devido à escolaridade não o puderam fazer (Tabela 7).

Tabela 7 – Número de participantes no DDN com escolaridade inferior ao 9.º ano

Ano	Número de Inquiridos	% < 9.º ano	Total
2015	86791	2.9	2517
2016	80516	2.5	2013
2017	82292	2.2	1810
2018	66566	1.8	1198

As FFAA limitam a candidatura aos jovens com idade superior a 24 anos, pelo que existe um hiato temporal que pode vir a ser explorado quando comparado com os 26 anos impostos pelas FS.

5.1.2. Procura

Verifica-se que as FS não possuem dificuldades em obter candidatos do MT e as vagas são todas preenchidas.

Ao nível das FFAA, apesar de as candidaturas serem quase sempre em número superior às vagas, as mesmas não têm sido totalmente preenchidas.

Na Força Aérea existe uma percentagem de candidatos que após a convocação para prestar provas desiste com o argumento de que já conseguiu arranjar emprego junto de casa e com valores idênticos de remuneração à oferecida pela instituição militar (E. F. Prazeres, *op. cit.*).

H. Carreiras (entrevista presencial, 22 de março de 2019) refere que a concorrer para esta atrição contribui a remuneração, perspetiva de carreira e as condições de prestação do SM.

Também A. Coelho (entrevista por email, 18 de março de 2019), E. Craveiro (entrevista presencial, 13 de março de 2019) e N. Ferreira (entrevista por email, 26 de março de 2019), destacam como causas a remuneração e a falta de um vínculo maior com a instituição.

5.2. Dimensão Imagem

5.2.1. Estrutura

As FS não possuem equipas específicas para trabalhar a área da atratividade para recrutamento.

Ao nível das FFAA, destaca-se a forte implantação territorial do Exército, assegurada pelos quinze GAP, contrastante com a dos órgãos da Marinha (um) e Força Aérea (dois).

5.2.2. Divulgação

Nas FS, a divulgação direcionada para o recrutamento encontra-se centralizada na área das Relações Públicas, não existindo um *site* próprio do recrutamento nem redes específicas para o recrutamento, sendo apenas vinculada informação a partir das redes sociais institucionais.

Relativamente às FFAA, verifica-se que os ramos atuam de forma autónoma e não coordenada, não partilhando informação e não existindo um padrão de procedimentos (Quadro 8).

Quadro 8 – Comparação dos meios de divulgação usados pelas FFAA e FS

Meios de Divulgação	Força Aérea	Exército	Marinha	PSP	GNR
Site próprio recrutamento	✓	x	✓	x	x
Coordenação e partilha de informação com Relações Públicas	✓(1)	x	✓	✓	✓
Facebook	✓	✓	✓	✓	✓
Instagram	x	✓	✓(2)	x	✓
Twitter	x	x	✓(2)	✓	✓
Televisão	x	x	x	✓	✓
Rádio	x	x	x	✓	✓
Youtube	✓(2)	✓	✓(2)	✓	✓

(1) – Coordenação e partilha apenas no período de abertura de concursos.
(2) – Através de partilha na rede institucional do Ramo Marinha.

H. Barros (*op. cit.*) e R. J. Matos (*op. cit.*) referem que as notícias que diariamente são vinculadas nos OCS sobre as missões desenvolvidas pelas FS, apesar de não preparadas e direcionadas para o recrutamento concorrem para o mesmo, tal como a operação Escola Segura que permite um contato com os alunos mais jovens contribuindo para a divulgação.

E. F. Prazeres (*op. cit.*), refere que "a Força Aérea dá prioridade na escolha das escolas que lhe garantam a possibilidade de ministrar palestras para alunos a partir do 9.º ano", verificando-se que existe uma relação desta ação com a elevada percentagem de candidatos com esta origem.

No Exército destacam-se como principais fontes de conhecimento a informação disponível na internet, a passagem de informação de familiares e amigos e os GAP.

Na Marinha destaque para a internet, familiares e amigos como principais fontes de informação.

5.3. Dimensão Recompensas

5.3.1. Remuneração

Existe uma diferença na remuneração entre os Soldados recrutas na instrução básica e os Guardas e Agentes provisórios a frequentar o curso de formação (Quadro 9). Esta diferença verifica-se durante as primeiras 7 semanas, coincidentes com a instrução básica, após o que o militar das FFAA entra na instrução complementar e passa a auferir o rendimento base de 583.58€.

Quadro 9 – Comparativo Remuneração na Fase de Instrução

Componente	FFAA (5 semanas)	GNR (9 meses)	PSP (9 meses)
Remuneração base	196.36€	583.58€	583.58€

Com a entrada nas instituições os militares em RV/RC, Guardas e Agentes auferem os rendimentos presentes no Quadro 10.

Quadro 10 – Remuneração após entrada Instituição

Componente	FFAA	GNR	PSP
Remuneração base	583.58€	789.54€	789.54€
Suplemento da Condição Militar / Suplemento por serviço Forças de Segurança	147.76€	188.95€	188.95€
Total rendimento base =	731.34€	978.49€	978.49€

Suplemento de escala	X	154.99€	154.99€
Suplemento de patrulha	X	59.13€	59.13€
Total Suplementos =	0,00€	214.12€	214.12€
Título de transporte	X	✓	✓

Total Rendimento Base + Suplementos =	731.34€	1.192.61€	1.192.61€

A remuneração base dos Guardas e Agentes nas FS é superior, ≈34%, à auferida por um militar das FFAA. Os suplementos remuneratórios recebidos no desempenho das funções diárias nas FS permitem o aumento do rendimento mensal e nestas circunstâncias a diferença de rendimento para o militar das FFAA aumenta em cerca de 63%.

O suplemento de residência atribuído às FS é superior ao das FFAA e a distância de referência para efeitos de atribuição é de 50 Km para as FS e de 100Km para as FFAA.

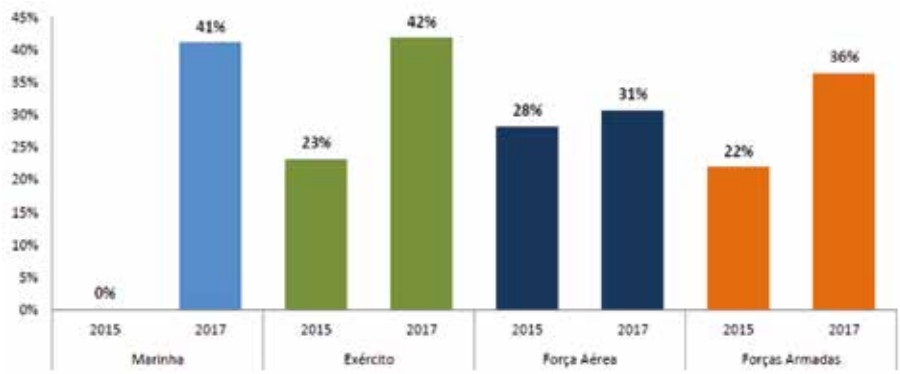

Figura 22 – Horas de formação certificada nas FFAA
Fonte: adaptado a partir de DGRDN (2018a).

5.3.3. Incentivos

Na estabilidade profissional verificou-se uma diferença significativa, uma vez que o militar em RV/RC possui como horizonte de vínculo à instituição sete anos[24], enquanto nas FS este vínculo é permanente.

O CIOFE constitui-se como um órgão diferenciador e com potencial para a implementação dos programas de apoio aos militares das FFAA previstos no RI.

5.4. Análise Estratégica

Segundo Mintzberg (2004), para que uma organização tenha sucesso, deve efetuar uma análise estratégica aos dados resultantes de um autodiagnóstico.

[24] Um em RV mais seis em RC.

A realização desta análise permite identificar as forças e fraquezas, bem como antecipar as oportunidades e ameaças para a organização, possibilitando a articulação de estratégias para ajustar a visão e objetivos. A identificação das ações estratégicas da organização pode ser realizada através da matriz de análise SWOT[25] (Oliveira, 2009).

A análise SWOT permite identificar os pontos fortes que deverão ser melhorados e fortalecidos, identificar as fraquezas que a organização deverá reduzir, eliminar ou corrigir, identificar as oportunidades que devem ser aproveitadas e identificar as ameaças que devem ser observadas e se possível solucionadas (Hong, 2006, p. 181).

A partir da comparação das dimensões de análise entre as FFAA e FS, identificaram-se ações estratégicas com recurso à análise SWOT (Quadro 11), apresentando-se no Apêndice D a descrição pormenorizada dos seus elementos.

Quadro 11 – Matriz de análise SWOT

Forças	Fraquezas
Ramos com estrutura dedicada ao Recrutamento. Implantação Territorial da Rede de Recrutamento do Exército. Incentivos. CIOFE. Militares da instituição como fonte de divulgação. Ações de divulgação diversificadas.	Remuneração Base. Suplementos de remuneração. Presença nos OCS. Estabilidade de Carreira. Apenas um curso certificado no CNQ. Divulgação só para jovens a partir do 10.º ano. Força Aérea e Marinha com pouca presença territorial dedicada ao Recrutamento. Articulação entre Recrutamento e Relações Públicas. Nível de conhecimento dos Incentivos.
Oportunidades	**Ameaças**
Jovens no MT com escolaridade inferior ao 9.º ano. Jovens no MT com idade superior a 24 anos. Jovens que procuram formação profissional. DDN como fonte divulgação. Internet e Redes Sociais.	Concorrência no MT.

Resultante da análise estratégica, validação e apresentação dos contributos dos especialistas, apresentam-se as propostas[26] conducentes a uma melhoria da ação estratégica das FFAA na obtenção dos RH:

– Permitir, para algumas especialidades, o 2.º Ciclo (6.º ano de escolaridade) como requisito mínimo de admissão. Esta proposta é reforçada com a obrigatoriedade de continuação dos estudos no seio das FFAA para que, de acordo com H. Carreiras (*op. cit.*) não transpareça a ideia de que as FFAA estão a favorecer o abandono escolar. Como complemento e reforçando o exposto por A. Coelho (*op. cit.*) de que se "deve

[25] Sigla de *Strengths, Weaknesses, Opportunities* e *Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Modelo de avaliação da posição competitiva de uma organização no mercado, cuja criação é atribuída a Kenneth Andrews e Roland Christensen (Oliveira, 2009).

[26] A análise das entrevistas encontra-se no Apêndice G.

adequar o sistema formativo para garantir certificação escolar" e H. Carreiras (*op. cit.*) que deve ser obrigatório a continuação dos estudos, devendo as FFAA garantir condições para tal, propõe-se que, para estas condições de admissão, sejam celebrados protocolos com as escolas de ensino da área das Unidades Militares para permitir a realização do 3.º ciclo do ensino básico recorrente. Esta tarefa pode ser atribuída à DGRDN, através do CIOFE, em total ligação com a Direção-Geral da Educação;

– Alterar a idade máxima de 24 para 26 anos como requisito para apresentação de candidatura, sendo que E. Craveiro (*op. cit.*) refere que "não faz sentido haver diferença no limite de idade" entre as FFAA e FS e H. Carreiras (*op. cit.*) reforça dizendo que nas FFAA existem funções que podem ser desempenhadas por pessoas mais velhas;

– Planear e preparar formação profissional para que os militares no final do seu contrato possuam um curso totalmente reconhecido pelo CNQ, em que H. Carreiras (*op. cit.*) refere que "é na certificação profissional e na valorização das qualificações que as FFAA devem apostar" e N. Ferreira (*op. cit.*) reforça que "deve ser uma prioridade absoluta". De forma a rentabilizar esta proposta devem ser definidos tempos mínimos obrigatórios de duração de contrato consoante as certificações obtidas, reforçando a ideia de E. Craveiro (*op. cit.*), que argumenta que devem existir mecanismos de retenção para que os militares fiquem na instituição após a formação. Esta proposta garante também a obtenção de sucessos profissionais, constituindo-se a mesma como uma das ambições da geração Z apresentadas por Diniz (2018);

– O DDN é relevante para os jovens (Figura 23), o que o torna um elo de ligação e transmissão de informação que deve ser explorado e potencializado. Propõe-se que sejam preparados folhetos informativos, a entregar a todos os participantes, com as seguintes temáticas: divulgação dos incentivos do RI, divulgação dos programas do CIOFE e a divulgação das demais medidas potenciadoras de recrutamento, salvaguardando o referido por A. Coelho (*op. cit.*) de que "estas ações não se podem transformar em medidas concretas de recrutamento, pois a génese do DDN não é esse";

Figura 23 – Opinião sobre o DDN
Fonte: adaptado a partir de DGRDN (2018b)..

– Propõe-se a adoção de uma política assertiva de divulgação interna assente nos benefícios do RI, dos programas do CIOFE e demais propostas conducentes à melhoria de atratividade. Esta proposta pretende contrariar o resultado do estudo DGRDN (2018c) em que se concluiu que existem baixos níveis de conhecimento sobre os incentivos à prestação do SM, antes e após o ingresso nas FFAA e pretende transmitir informação aos militares que são os principais embaixadores da instituição;

– Para potenciar a estrutura de recrutamento dos ramos e em consonância com H. Carreiras (*op. cit.*), A. Coelho (*op. cit.*) e E. Craveiro (*op. cit.*), propõe-se que exista uma coordenação estratégica nas ações e meios de recrutamento, em que o papel de articulação ficaria a cargo da DGRDN, materializando-se na execução de um plano anual de recrutamento ao nível das FFAA, sustentado na partilha de informação, com ênfase nas atividades que possuem um maior retorno de candidaturas nos ramos e na partilha dos espaços de recrutamento, deixando os mesmos de divulgar unicamente o ramo mas sim as FFAA;

As redes sociais são consideradas um instrumento imprescindível de marketing e comunicação (Falcão, 2018) e, segundo os dados do estudo *Bareme Internet da Marktest*, a sua utilização aumentou consideravelmente em Portugal nos últimos anos, passando de valores de 17.1% em 2008 para 61.9% em 2017, existindo atualmente cerca de 5,3 milhões de portugueses que usam as redes sociais, em que o *Facebook* é a mais significativa e o *Instagram* a mais popular entre os jovens (Grupo Marktest, 2018). Propõe-se que as FFAA criem um plano único para as redes sociais referenciadas na Figura 24, definindo-se as metas a atingir, mensagens chave, bem como os horários privilegiados para a divulgação de mensagens, devendo existir sempre uma estreita partilha de informação e coordenação entre os ramos e entre estes com as suas relações públicas. A. Coelho (*op. cit.*) refere que "para comunicar o serviço militar aos jovens teremos de ajustar os nossos conteúdos e usar os canais de comunicação que eles usam" e E. Craveiro (*op. cit.*), defende que "esta política deve ser feita por profissionais" para se obterem melhores resultados, pelo que será de ponderar a contratação deste serviço a uma empresa especialista;

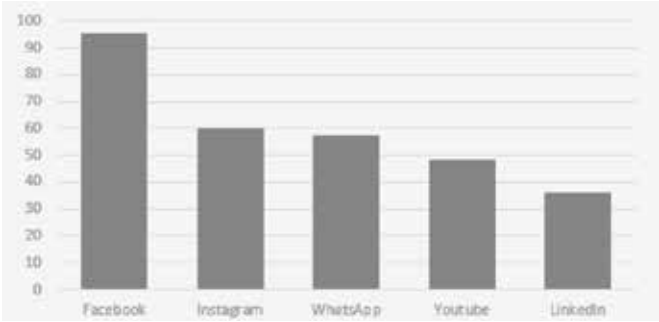

Figura 24 – Redes Sociais em Portugal
Fonte: Grupo Marktest, (2018)..

De acordo com Grupo Marktest (2018), 60% da população vê televisão enquanto acede às redes sociais, pelo que se propõe-se que se recorra aos OCS com mais audiência por parte dos jovens para transmissão de mensagens direcionadas para o recrutamento. A. Coelho (*op. cit.*) defende que esta ação deve ser pensada de uma forma conjunta, por uma questão de economia de recursos;

Nas ações de divulgação, E. Craveiro (*op. cit.*) afirma que "deve haver transparência na passagem de informação e não podemos estar a oferecer uma coisa que depois não é a realidade", pelo que se destaca que as mesmas devem ser planeadas para proporcionar aos candidatos informação abundante e realista para evitar expetativas intangíveis provocando desmotivação e/ou abandono (Cunha et al., 2012);

H. Carreiras (*op. cit.*) e A. Coelho (*op. cit.*) destacam que a obtenção de RH não deve ser vista de forma individual mas sim de uma forma complementar e o que se passa durante a passagem nas FFAA contribui para a atratividade e obtenção de RH, pelo que se propõe a melhoria das condições dos militares, tornando o seu período de passagem pela instituição o mais gratificante possível;

H. Carreiras (*op. cit.*), refere que deve existir uma proximidade mais precoce junto dos jovens, pelo que se propõe que sejam planeadas ações de divulgação nas escolas direcionadas para os jovens a partir do 7.º ano de escolaridade, para que a relevância e papel da profissão militar seja dada a conhecer o mais cedo possível, à imagem do que se sucede com o programa Escola Segura das FS;

A. Coelho (*op. cit.*) defende que as FFAA têm de se relacionar com as comunidades de forma pensada, coordenada e sistemática, propondo-se que as Unidades Militares, em coordenação com as escolas, centros de emprego e instituições que lidem com jovens, realizem programas interativos no seio das mesmas e na própria Unidade. H. Carreiras (*op. cit.*) e E. Craveiro (*op. cit.*) reforçam que estas ações apesar de exigentes contribuem significativamente para a atratividade pelo que as FFAA não se podem fechar à população;

Propõe-se o aumento do tempo de contrato e/ou estabelecer quadros permanentes para determinadas especialidades, permitindo rentabilizar a formação profissional ministrada e alterar a perceção da estabilidade de carreira que as FFAA oferecem atualmente;

A compensação financeira é um fator promotor de atração e contribui para a vantagem estratégica de uma instituição (Cunha et al., 2012), tendo-se identificado no estudo da DGRDN (2018c) que existem "níveis elevados de insatisfação global com o salário auferido, nomeadamente quando comparado com a quantidade de trabalho e esforço exigidos" (p. 7), pelo que se propõe o aumento do valor da remuneração base para o nível remuneratório igual aos Guardas e Agentes das FS, quer na fase de instrução, quer após o ingresso na instituição;

Araújo (2010) define que os benefícios que permitam um aumento de remuneração são elementos que irão estimular a motivação e comprometimento das pessoas para com o trabalho, para além de contribuir para a sua retenção na organização. Propõe-se assim a atribuição de suplementos remuneratórios pelos serviços realizados, por exemplo a atribuição de um suplemento pelo serviço de 24 horas realizado, bem como aumentar o valor do suplemento de deslocamento e alterar a distância a que legalmente se tem direito ao mesmo, igualando os valores das FS.

6. CONCLUSÕES

Com o presente estudo pretendeu-se analisar a capacidade de atrair candidatos para o ingresso nos cursos de formação de Praças das FFAA, cursos de formação de Guardas da GNR e cursos de formação de Agentes da PSP, de modo a identificar linhas de ação que pudessem potenciar a atratividade das FFAA em relação ao recrutamento normal de praças para a prestação de serviço efetivo em RV/RC.

A LSM eliminou a obrigação da prestação do SM, designado de SEN, transitando-se de um sistema de conscrição para um sistema assente exclusivamente no voluntariado, alterando a forma de obtenção de RH das FFAA e potenciando a competitividade e disputa com as demais organizações existentes no MT. Assim, considera-se o recrutamento como o primeiro passo que uma organização dá para a obtenção de RH e, para ser eficaz, deve juntar três elementos essenciais: comunicar, divulgar e atrair.

Comummente, verifica-se que as pessoas desejam alcançar retornos em troca do seu esforço, entrega e dedicação, materializando-se os mesmos no salário, incentivos e crescimento profissional. Esta interação entre a organização e as pessoas tende a crescer, quanto mais fortes e sustentáveis forem os retornos, pelo que as organizações devem desenvolver sistemas de recompensas capazes de provocar impacto direto na sua capacidade de atrair, reter e motivar.

A atratividade organizacional é entendida como o desejo que é gerado numa pessoa para querer trabalhar numa organização, ou seja, é o que a atrai para se candidatar. As instituições que melhor atraírem, selecionarem e retiverem são as que irão ter melhor desempenho na obtenção de RH.

O presente estudo teve como OG formular propostas que potenciem a atratividade organizacional das FFAA no processo de recrutamento normal de praças em RV/RC, com base na comparação com a atratividade das FS portuguesas.

O OG da investigação foi substanciado pela procura da resposta a uma QC: Como potenciar a atratividade organizacional das FFAA a partir da análise às FS? De forma a dar resposta a esta QC e orientar a investigação, procurou-se responder ao longo dos capítulos a três QD. Para a resposta às QD foi delineada

uma estratégia de investigação qualitativa, substanciada num desenho de pesquisa comparativo segundo uma metodologia de raciocínio indutivo.

Os instrumentos metodológicos da investigação focaram-se inicialmente na interpretação dos dados obtidos através da técnica de recolha documental clássica, para enquadrar conceptualmente o processo de obtenção de recursos humanos e a atratividade organizacional, permitindo a construção de um modelo de análise assente em três dimensões. Para caraterizar as três dimensões de investigação nas FFAA e FS efetuou-se a recolha, análise e interpretação de dados obtidos através da realização de entrevistas aos órgãos com a responsabilidade na área do recrutamento, vencimento, formação e relações púbicas nas FFAA e FS. Após a integração dos elementos identitários das FFAA e FS, procedeu-se à realização de uma análise estratégica para identificar as linhas de ação que poderão potenciar a atratividade das FFAA. Os resultados obtidos pela análise estratégica foram refinados e validados através da técnica de observação não participante com entrevistas semiestruturadas dirigidas a especialistas na área dos RH, ao nível político, militar e académico.

Em termos de desenvolvimento da investigação e apresentação de relatório, depois do capítulo introdutório, no segundo capítulo esclareceu-se a problemática da investigação, onde foi apresentado o corpo conceptual do trabalho e a metodologia orientadora da investigação, culminado o mesmo com a exposição do modelo de investigação, assente em três dimensões (Candidatura, Imagem e Recompensas), as quais nortearam todo o trabalho.

No terceiro capítulo, para responder à QD1 foi caraterizada a atratividade organizacional das FFAA. Neste âmbito constatou-se que existe uma uniformidade nos requisitos de admissão, quer ao nível da idade mínima (18 anos) e máxima (24 anos), quer ao nível da escolaridade mínima (9.ºano), destacando-se somente na Força Aérea, algumas especialidades em que é obrigatório o 11.º ou 12.º ano. Verificou-se, no período temporal da investigação, um decréscimo no número de admissões às FFAA não sendo preenchidas as vagas existentes. De acordo com os especialistas, este decréscimo está associado à falta de atratividade das FFAA sendo necessárias soluções que incidam, designadamente: na remuneração e no aumento das perspetivas de carreira, como fator de estabilidade social; na formação profissional, garantindo que as FFAA tem algo para oferecer e que a mesma será uma vantagem no MT após a saída da instituição; e na melhoria das condições dos militares, proporcionando uma passagem gratificante pela instituição e desta forma influenciar positivamente o efeito da passagem de informação.

As FFAA possuem uma estrutura permanente dedicada ao recrutamento

e divulgação, destacando-se os quinze GAP do Exército distribuídos pelo território nacional. Constatou-se que não existem entre os ramos procedimentos uniformes de divulgação, quer nas ações, quer na política de interação e emprego de meios. Os militares das FFAA, durante o período de instrução básica apenas possuem uma remuneração base equivalente a 22% do 9.º nível remuneratório, passando depois a vencer uma remuneração base pelo 3.º nível remuneratório. As FFAA incrementaram o número de horas de formação certificada, contudo as mesmas não representam um percurso formativo completo, mas módulos de UFCD que constam no CNQ, com a exceção do curso de Operador de Equipamento Pesado de Engenharia, cuja formação de 950 horas se encontra totalmente alinhado com o perfil profissional correspondente do CNQ. De realçar o importante papel do CIOFE, que se constitui como um órgão diferenciador e com potencial para a implementação dos programas de apoio aos militares das FFAA previstos no RI.

No quarto capítulo foi caraterizada a atratividade organizacional das FS, respondendo-se à QD2. Ao nível dos requisitos de admissão destacou-se a exigência do 12.º ano como escolaridade mínima e a idade máxima de admissão de 26 anos. Verificou-se que o número de candidatos às FS é sempre superior ao número de vagas e as mesmas são sempre preenchidas, razão que justifica o facto de não existir uma estrutura com a responsabilidade específica de trabalhar a área da atratividade para recrutamento e não existirem atividades planeadas unicamente para esse efeito. A divulgação da informação relativa ao recrutamento é centralizada nas Relações Públicas e a mesma é colocada nas páginas e redes sociais oficiais da instituição, não existindo páginas ou redes sociais unicamente destinadas ao recrutamento. Durante o período de formação, os Guardas e Agentes provisórios encontram-se inseridos no 3.º nível remuneratório e após a entrada na instituição passam a vencer pelo 7.º nível remuneratório, o que lhes permite auferir uma remuneração base aproximadamente 34% superior aos militares das FFAA. Destaque para os suplementos de patrulha e escala, recebidos no desempenho das funções diárias, que permitem auferir um vencimento superior em cerca de 63% face aos militares das FFAA. Verificou-se que o valor atribuído para o suplemento de residência é superior para as FS. Após a conclusão do curso de formação, ao contrário dos militares das FFAA cujo horizonte máximo de vínculo à instituição em RV/RC são sete anos, existe o vínculo com caráter permanente à instituição sendo por essa razão que as FS não possuem incentivos planeados para a reintegração no MT dos seus elementos. Ao nível da certificação profissional, os cursos que são ministrados nas FS destinam-se a melhorar os conhecimentos técnico-profissionais, não possuindo certificação do CNQ.

O quinto capítulo, em resposta à QD3, visou efetuar a comparação da atratividade organizacional das FFAA e FS, nas dimensões previamente definidas para o desenvolvimento da investigação. Efetuou-se uma análise estratégica aos dados obtidos, construindo-se uma matriz de análise SWOT, onde foram identificados os pontos fortes que deverão ser melhorados e fortalecidos, as fraquezas que deverão ser reduzidas, eliminadas ou corrigidas, as oportunidades que devem ser aproveitadas e as ameaças que devem ser observadas, permitindo desta forma elencar estratégias para potenciar a atratividade das FFAA. Os resultados obtidos pela matriz SWOT foram refinados, otimizados e validados com a realização de entrevistas semiestruturadas a especialistas na área de RH, permitindo a elaboração das recomendações que poderão potenciar a atratividade das FFAA.

Relativamente à dimensão Candidatura, propõe-se: (i) a alteração do requisito de admissão relativo à escolaridade mínima permitindo a admissão de candidatos com o 6.º ano de escolaridade, tendo a obrigação, enquadrado pelas FFAA, de concluir pelo menos o 9.º ano, através do ensino recorrente e (ii) a alteração da idade máxima de 24 para 26 anos para concorrer.

Quanto à dimensão Imagem, verificou-se que as FFAA devem obter sinergias nas ações de divulgação, propondo-se: (i) a adoção de uma política assertiva de divulgação interna assente nos benefícios do RI, dos programas do CIOFE e as demais propostas conducentes à melhoria de atratividade; (ii) que o DDN seja potenciado como elo de ligação e transmissão de informação aos jovens, preparando-se e entregando-se folhetos informativos com os incentivos do RI, programas do CIOFE e informação direcionada para a atratividade das FFAA; (iii) que os ramos coordenem entre si a etapa de recrutamento, partilhando as estruturas, ações e meios de divulgação, definindo-se um único plano de divulgação das FFAA, liderado pela DGRDN; (iv) a criação de um plano de comunicação único para as redes sociais, recorrendo se necessário a empresas especialistas nesta área, definindo-se as metas a atingir bem como os horários privilegiados para interação, em coordenação e partilha com as relações públicas, (v) uma política de divulgação assente nos OCS com mais audiência pelos jovens, (vi) divulgação nas escolas dirigida para os jovens a partir do 7.ºano, dando a conhecer o mais cedo possível a relevância e papel da profissão militar; (vii) um papel ativo das FFAA, coordenando com as escolas, centros de emprego e instituições que lidem com jovens, a realização de visitas interativas às Unidades; e (viii) a melhoria das condições dos militares, tornando a sua passagem pela instituição o mais gratificante possível. Toda a informação divulgada deve ser realista para evitar expetativas que possam vir a ser goradas, provocando desmotivação e a saída dos militares.

Em relação à dimensão Recompensas, tendo presente que existe insatisfação

global com o salário auferido e que a concessão de benefícios estimularão a motivação e comprometimento dos militares para com a instituição, contribuindo para a retenção, propõe-se: (i) aumentar a remuneração base, igualando os níveis remuneratórios que são atribuídos às FS, quer na fase de instrução básica quer após a entrada no quadro; (ii) atribuição de suplementos remuneratórios para compensar a realização dos serviços ou tarefas mais exigentes; (iii) igualar as condições do suplemento de deslocamento que é atribuído às FS; (iv) como complemento à alteração do requisito de escolaridade mínima, a celebração de protocolos, ao nível do CIOFE, permitindo a obtenção do 9.º ano do ensino básico recorrente; (v) preparar a formação profissional, de forma a atribuir cursos completos e reconhecidos pelo CNQ; (vi) a alteração dos tempos mínimos de contrato conforme a especialização e/ou cursos adquiridos pelos militares; e (vii) o aumento do tempo de contrato e/ou equacionar quadros permanentes para determinadas especialidades, rentabilizando-se a formação profissional atribuída.

Foram apresentadas recomendações para as três dimensões da investigação, cujo resumo se apresenta no Quadro 12[27], pelo que se considera que as mesmas são a resposta à QC da investigação, tendo-se atingido assim o seu OG.

Quadro 12 – Propostas para potenciar a atratividade das FFAA

DIMENSÃO	PROPOSTA
Candidatura	Alterar o requisito de escolaridade mínima, permitindo, para algumas especialidades, o 6.º ano de escolaridade. As FFAA devem criar condições que permita ao militar concluir, pelo menos, o 9.º ano de escolaridade.
	Alterar o requisito de admissão de idade máxima para 26 anos.
Imagem	Política assertiva de divulgação interna.
	Potenciar o DDN.
	Plano de divulgação único das FFAA. Os ramos deverão coordenar as etapas de recrutamento e partilhar as estruturas, ações e meios de divulgação.
	Plano de comunicação único para as redes sociais.
	Política de divulgação assente nos OCS.
	Divulgação nas escolas a partir do 7.ºano de escolaridade.
	Ações interativas entre as FFAA e as escolas, centros de emprego e instituições que lidem com jovens.
	Melhoria das condições dos militares.
Recompensas	Aumento da remuneração base.
	Atribuição de suplementos remuneratórios.
	Alterar o valor e condições de atribuição do suplemento de deslocamento.
	Celebração de protocolos para permitir aos militares a obtenção do 9.º ano.
	Formação profissional completa e reconhecida pelo CNQ.
	Alterar os tempos mínimos de contrato, conforme a especialização e/ou cursos ministrados.
	Aumentar o tempo de contrato e/ou equacionar quadros permanentes para determinadas especialidades.

[27] Quadro mais descritivo no Apêndice H.

Face às linhas de ação indicadas para potenciar a atratividade das FFAA, recomenda-se incidir futuras pesquisas e investigações no estudo: (i) das especialidades que podem ter como requisito mínimo de escolaridade o 2.º ciclo do ensino básico; (ii) das especialidades cujo período de contrato poderia ser alargado de forma a otimizar a qualificação e a certificação profissional atribuída e consequentemente os períodos mínimos de contrato para essas especialidades e as formas de garantir acordos com entidades externas que facilitem a entrada no MT aos militares em fim de contrato; (iii) dos suplementos remuneratórios que podem ser implementados nas FFAA e (iv) com base na realização de um inquérito, dos principais motivos que levaram os Guardas e Agentes a rescindir contrato com as FFAA para ingressar nas FS.

A presente investigação, através da execução de uma análise estratégica, permitiu apresentar propostas que potenciam a atratividade das FFAA junto do MT, analisando-se somente a primeira etapa do processo de obtenção de RH, sendo esta a principal limitação do estudo, apesar de terem surgido propostas que abordam as restantes etapas. É importante referir que as etapas do processo de obtenção de RH, tidas como recrutamento, seleção, retenção e transição, não devem ser analisadas de forma individualizada, mas sim de um modo integrada, devendo ter-se a perfeita noção que as ações adotadas numa etapa irão, necessariamente, influenciar as restantes e, consequentemente, todo o processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alis, D., Horts, C.-H., Chevalier, F., & Peretti, J.-M. (2012). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Piaget.

ANQ (2019). *Catálogo Nacional de Qualificações*. Obtido em 20 de janeiro de 2019, de Agência Nacional para a Qualificação: http://www.catalogo.anqep.gov.pt/boDocum entos/getDocumentos/136

Araújo, L. C. (2010). *Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional*. São Paulo: Editora Atlas.

Borges, J. (2018). *A evolução de modelos de recrutamento nas organizações militares*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Bragança, N. (2017). *Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos que prestam serviço miitar em regime de contrato nas Forças Armadas*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Bragança, N., & Santos, L. (2018). Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos que prestam serviço militar em regime de contrato nas Forças Armadas - Estudo 2. Em: *Prestação de serviço militar em regime de contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e desafios num contexto em transformaçao* (pp. 53-103). Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4.ª ed.). Oxford: Oxford University Press.

Camara, P. B., Guerra, P. b., & Rodrigues, J. V. (2003). *Recursos humanos e sucesso empresarial* (5.ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Carreiras, H. (2009). *Inquérito à população portuguesa sobre Defesa e Forças Armadas*. Lisboa: CIES/ISCTE.

Carreiras, H. (2019). Desafios para a obtenção de Recursos Humanos. *Seminário de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Universitario Militar.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2006). *Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos* (6 ed.). São Paulo: Atlas.

Chievenato, I. (2014). *Gestão de pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.ª ed.). Barueri, SP: Manole.

Comando do Pessoal. (12 de abril de 2017). *Plano Anual de Divulgação do Serviço Militar 2018*. Exército Português.

CRFA. (2019). Obtido em 24 de janeiro de 2019, de Centro de Recrutamento da Força Aérea: https://crfa.emfa.pt/crfa

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, lda.

Decreto-Lei n.º 296/2009, de 14 de outubro. (2009). *Aprova o regime remuneratório aplicável aos militares dos quadros permanentes e em regime de contrato e de voluntariado dos três ramos das Forças Armadas*. Diário da República n.º 199/2009, Série I. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 298/2009, de 14 de outubro. (2009). *Aprova o sistema remuneratório dos militares da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República n.º 199/2009, Série I . Lisboa: Ministério da Administração Interna.

Decreto-Lei n.º 299/2009, de 14 de outubro. (2009). *Aprova o Estatuto do Pessoal Policial da Polícia de Segurança Pública*. Diário da República n.º 199/2009, Série I . Ministério da Administração Interna.

Decreto-Lei n.º 46/2014, de 24 de março. (2014). *Procede à primeira alteração aos Decretos-Leis n.os 298/2009, de 14 de outubro, e 299/2009, de 14 de outubro, estabelecendo os montantes da comparticipação anual da Guarda Nacional Republicana (GNR) e da Polícia de Segurança Pública (PSP) na aquisição de ….* Diário da República n.º 58/2014, Série I . Ministério da Administração Interna.

Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro. (2018). *Aprova o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Diferentes Regimes de Contrato e no Regime de Voluntariado*. Diário da República n.º 196/2018, Série I. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio. (2015). A*prova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República n.º 104/2015, Série I. Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º30/2017, de 22 de março. (2017). *Aprova o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República n.º 58/2017, Série I . Ministério da Administração Interna.

DGRDN. (2016). *Inquérito DDN - Dia da Defesa Nacional 2015*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

DGRDN. (2017). *Relatório Síntese. Os Jovens e as Forças Armadas. Dia de Defesa Nacional - 2016*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

DGRDN. (2018a). *Relatório - Certificação da Formação*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

DGRDN. (2018b). *Relatório Síntese. Os Jovens e as Forças Armadas. Dia de Defesa Nacional - 2017*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

DGRDN. (2018c). *Estudo de caraterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares do regime de voluntariado e de contrato dos três Ramos das Forças Armadas*. Lisboa: Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional.

DGRDN. (2019). *Relatório de Monitorização do Dia da Defesa Nacional*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Dias, A., Varela, M., & Costa, J. (2013). *Excelência Empresarial*. Lisboa: bnomics.

Diniz, J. (22 de julho de 2018). *O Perfil da geração Centennials*. Obtido em 25 de fevereiro de 2019, de http://www.leiaja.com/coluna/2018/07/22/o-perfil-da-geracao-centennials

EMA. (2017). *Estudo motivação para optar pela carreira militar na Marinha. Novas formas de comunicar com os jovens*. Lisboa: Estado-Maior da Armada.

Exército Português. (2018). Obtido em 23 de dezembro de 2018, de https://www.exercito.pt/pt/recrutamento/categorias/pra%C3%A7as

Fachada, C. P., Ranhola, N. M., & Santos, L. A. (2019). *Regras e Normas de Autor no IUM* (2.ª ed.). Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Falcão, M. (Outubro de 2018). *Planeamento de Media e Publicidade*. Obtido em 24 de fevereiro de 2019, de ExecutiveDigest: https://executivedigest.sapo.pt/quais-sao-as-redes-sociais-mais-utilizadas-em-portugal/

Força Aérea. (2018). Obtido em 23 de dezembro de 2018, de https://crfa.emfa.pt/recrutsubpag-001.002.002-curso-de-formacao-de-pracas

Grupo Marktest. (02 de outubro de 2018). *5,3 milhões de portugueses usam redes sociais*. Obtido em 24 de fevereiro de 2019, de Marktest: https://www.marktest.com/ wap/a/n/id~2429.aspx

Guerra, I. C. (2014). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso* (5.ª ed.). Cascais: Principia.

Hong, Y. C. (2006). *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Lei n.º 174/99, de 21 de setembro. (1999). *Lei do Serviço Militar*. Diário da República n.º 221/1999, Série I-A. Lisboa: Diário da República.

Lopes, R. M. (2019). A gestão de recursos humanos no Exército. *Seminário de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Marcheti, A., & Belhot, R. (janeiro de 2010). Taxonomia de Bloom: revisão teórica e apresentação das adequações do instrumento para definição de objetivos instrucionais. *Gestão & Produção*, 17 n.º2. São Carlos, Brasil. doi:10.1590/S0104-530X2010000200015

Marinha. (2018). Obtido em 23 de dezembro de 2018, de https://recrutamento.marinha.pt/pt/admissao

McCrindle, M. (2011). *The ABC of the XYZ: understanding global generations*. Sydney: UNSW Press.

McQuail , D. (2003). *Teoria da Comunicação de Massas*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. São Paulo: Bookman.

Oliveira, D. d. (2009). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas* (26.ª ed.). São Paulo: Atlas.

Pace University. (2013). *Encyclopedia of management theory* (Vol. 1). (E. H. Kessler, Ed.) California: Sage Publications.

PORDATA. (27 de fevereiro de 2019). Obtido em 15 de janeiro de 2019, de Base de dados Portugal contemporâneo: https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+ Consulta/Gr%C3%A1fico

Portaria n.º 19/2017, de 11 de janeiro. (2017). *Estabelece os valores a cobrar pelas forças de segurança como contrapartida da prestação de serviços e das atividades especialmente desenvolvidas em benefício das entidades requisitantes*. Diário da República n.º 8/2017, Série I . Lisboa: Ministério das Finanças e Ministério da Administração Interna.

Portaria n.º 236-A/2010, de 28 de março. (2010). *Define os requisitos de admissão ao Curso de Formação de Agentes de Polícia da Polícia de Segurança Pública (PSP), regula a tramitação do respectivo procedimento concursal e revoga a Portaria n.º 122/2000, de 8 de Março*. Diário da República n.º 82/2010, 2º Suplemento, Série I . Ministério da Administração Interna.

Portaria n.º 264/2017, de 04 de setembro. (2017). *Define o regime de utilização do serviço público de transportes coletivos de passageiros por parte do pessoal com funções policiais da Polícia de Segurança Pública*. Diário da República n.º 170/2017, Série I. Finanças, Administração Interna, Planeamento e das Infraestruturas, Ambiente e Mar.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rijo, F. (2018). O recrutamento nas Forças Armadas para o regime de contrato. O papel das redes sociais. Em: L. Santos, & F. Rijo, *A problemática do recrutamento e da retenção de efetivos nas Forças Armadas Portuguesas: Perspetiva complementar ao nível do diagnóstico e das medidas corretivas*. Coleção "ARES", 26. (pp. 81-138). Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Santos, L., & Lima (Coords.), (2016). *Orientações Metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.

Santos, L., & Sarmento, M. (2018). Evolução do modelo de prestação de serviço militar nas Forças Armadas Portuguesas em regime de contrato. Análise crítica e reflexões - Estudo 1. Em: *Prestação de serviço militar em regime de contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e desafios num contexto em transformaçao* (pp. 19-51). Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Santos, L., & Rijo, F. (2018). *A problemática do recrutamento e da retenção de efetivos nas Forças Armadas Portuguesas: Perspetiva complementar ao nível do diagnóstico e das medidas corretivas*. Coleção "ARES", 26. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Schroer, W. S. (2008). *Generations X, Y, Z and the others*. Obtido em 24 de fevereiro de 2019, de Socialmarketing: http://socialmarketing.org/archives/generations-xy-z-and-the-others/

United Nations. (21 de junho de 2017). Obtido em 06 de novembro de 2018, de Department of Economic and Social Affairs: https://www.un.org/development/desa/publications/ world-population-prospects-the-2017-revision.html

Vilelas, J. (2009). I*nvestigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

APÊNDICE A – ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO

Tabela 8 – Estrutura da investigação

Tema: **O Recrutamento nas Forças Armadas e nas Forças de Segurança.**			
Objetivo Geral: Formular propostas que potenciem a atratividade organizacional das FFAA no processo de recrutamento normal de praças em RV/RC com base na comparação com a atratividade das FS portuguesas.			
Questão Central: Como potenciar a atratividade organizacional das FFAA a partir da análise às FS?			
OE	OE 1- Analisar a atratividade organizacional das FFAA portuguesas	OE 2 - Analisar a atratividade organizacional das FS portuguesas	OE 3 – Desenvolver uma análise estratégica à atratividade organizacional das FFAA.
QD	QD 1 - Como se carateriza a atratividade organizacional das FFAA portuguesas?	QD 2 - Como se carateriza a atratividade organizacional das FS portuguesas?	QD 3 - Quais as ações estratégicas que potenciam a atratividade organizacional das FFAA portuguesas?
Dimensões	Candidatura; Imagem; Recompensas		
Instrumentos	Recolha, tratamento e análise de dados Análise documental Entrevistas Interpretação de resultados	Recolha, tratamento e análise de dados Análise documental Entrevistas Interpretação de resultados	Análise Estratégica - Matriz SWOT Entrevistas a Especialistas
Propostas que potenciem a atratividade das FFAA portuguesas			

APÊNDICE B – SUPLEMENTOS REMUNERATÓRIOS DAS FORÇAS ARMADAS

O **suplemento de condição militar** é um acréscimo remuneratório mensal atribuído para compensar o regime especial de prestação de trabalho, na permanente disponibilidade e nos ónus e restrições específicos da condição militar.

A **Gratificação de Serviço Paraquedista** é atribuída aos militares com qualificação e atividade Paraquedista e que prestam serviço efetivo nas Unidades Operacionais.

O **suplemento de residência** (Quadro 13) é atribuído aos militares que se encontram colocados, por imposição, numa Unidade localizada a uma distância superior a 100 km, medidos a partir dos limites do Concelho do local de residência habitual. O direito ao Suplemento de Residência está previsto no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) e é regulado pelo Decreto-Lei nº 172/94, de 25 de junho com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 60/95 de 07 de abril e pela Lei n.º 51/2013, de 24 de julho. O subsídio é atribuído por um período máximo até três anos, desde que, a situação administrativa que deu origem ao abono não se altere ou confira novo direito. O abono tem um valor pecuniário diário, conforme situação administrativa de colocação.

Quadro 13 – Suplemento de Residência nas FFAA

- Com agregado Familiar – Sem possibilidade de alojamento fornecido pelo Estado - Acompanhado do Agregado Familiar - 6,97€/Dia
- Com agregado Familiar – Sem possibilidade de alojamento fornecido pelo Estado - Não acompanhado do Agregado Familiar - Colocação na ZMA ou ZMM, ou colocação no Continente c/ residência na ZMA ou ZMM - 5,97€/Dia
- Com agregado Familiar – Sem possibilidade de alojamento fornecido pelo Estado – Não acompanhado do Agregado Familiar - Colocação a mais de 120 Km da residência habitual - 4,98€/Dia
- Com agregado Familiar – Sem possibilidade de alojamento fornecido pelo Estado - Não acompanhado do Agregado Familiar - Restantes casos - 3,98€/Dia
- Com Agregado Familiar - Com possibilidade de alojamento condigno fornecido pelo Estado, mas mantendo residência habitual - Usufruindo de alojamento - Colocação no Continente - 1,05€/Dia
- Com Agregado Familiar - Com possibilidade de alojamento condigno fornecido pelo Estado, mas mantendo residência habitual - Usufruindo de alojamento - Colocação na ZMA ou ZMM - 1,74€/Dia
- Com Agregado Familiar - Com possibilidade de alojamento condigno fornecido pelo Estado, mas mantendo residência habitual - Não usufruindo de alojamento - Colocação na ZMA ou ZMM, ou colocação no Continente c/ residência na ZMA ou ZMM - 5,97€/Dia
- Com Agregado Familiar - Com possibilidade de alojamento condigno fornecido pelo Estado, mas mantendo residência habitual - Não usufruindo de alojamento - Colocação a mais de 120 Km da residência habitual - 4,98€/Dia
- Com Agregado Familiar - Com possibilidade de alojamento condigno fornecido pelo Estado, mas mantendo residência habitual - Não usufruindo de alojamento - Restantes casos - 3,98€/Dia

APÊNDICE C – SUPLEMENTOS REMUNERATÓRIOS DAS FORÇAS DE SEGURANÇA

Os militares da GNR têm direito aos seguintes suplementos remuneratórios: i) Suplemento por serviço nas forças de segurança; ii) Suplemento especial de serviço; iii) Suplemento de ronda ou patrulha; iv) Suplemento de escala e prevenção; v) Suplemento de comando; e vi) Suplemento de residência (Decreto-Lei n.º 298/2009, de 14 de outubro, 2009).

– **Suplemento por serviço nas forças de segurança** - é um acréscimo remuneratório mensal atribuído aos militares da Guarda em efetividade de serviço com fundamento no regime especial da prestação de serviço, no ónus e restrições específicas das funções de segurança, no risco, penosidade e disponibilidade permanente.

– **Suplemento especial de serviço** (Quadro 14) – é um acréscimo remuneratório mensal atribuído aos militares habilitados com os cursos de especialização adequados ao exercício de funções em condições mais exigentes de penosidade, insalubridade e desgaste físico agravado, correspondentes a funções operacionais em missões de combate à criminalidade organizada ou altamente violenta, de segurança pessoal, de deteção e inativação de engenhos explosivos, de manutenção da ordem pública e de investigação criminal. A atribuição deste suplemento implica o exercício efetivo das funções operacionais em unidades ou subunidades previstas na estrutura orgânica da GNR.

– **Suplemento de Ronda ou Patrulha** - é um acréscimo ao militar que efetue missões de ronda ou de patrulhamento e visa compensar as limitações, restrições e responsabilidades resultantes das condições especiais do serviço de vigilância em prol da segurança das pessoas e do património, da manutenção da ordem e tranquilidade públicas e da observância das leis, bem como da atenuação dos efeitos de calamidades e desastres.

– **Suplemento de Escala** - é uma compensação remuneratória atribuída aos militares pelas restrições decorrentes do desempenho de funções operacionais ou de apoio direto às mesmas em regime de rotatividade de horário, de acordo com as respetivas escalas de serviço.

– **Suplemento de residência** - é atribuído nos casos em que os militares sejam colocados, por escolha ou por imposição, a mais de 50 km da localidade da sua residência habitual e mudem efetivamente de residência. O subsídio é atribuído por um período até 24 meses.

Quadro 14 – Suplementos especiais de serviço na GNR

Suplemento especial de serviço	• Investigação criminal – 149.33€ • Grupo de Intervenção de Ordem Pública – 283.80€ • Grupo de Intervenção, Proteção e Socorro – 283.80€ • Grupo de Intervenção Cinotécnica - 283.80€ • Esquadrão a Cavalo em reforço da Unidade de Intervenção – 283.80€ • Funções operacionais no Centro de Inativação de Engenhos Explosivos e Segurança em Subsolo e Equipas de Deteção e Inativação de Engenhos Explosivos e Segurança em Subsolo – 303.02€ • Funções operacionais no Grupo de Intervenção de Operações Especiais – 462.66€

Os agentes da PSP têm direito aos seguintes suplementos remuneratórios: i) Suplemento por serviço nas forças de segurança; ii) Suplemento especial de serviço; iii) Suplemento de patrulha; iv) Suplemento de turno e piquete; v) Suplemento de comando; e vi) Suplemento de residência (Decreto-Lei n.º 299/2009, de 14 de outubro, 2009).

– **Suplemento por serviço nas forças de segurança** - é um acréscimo remuneratório mensal atribuído ao pessoal policial em efetividade de serviço com fundamento no regime especial da prestação de serviço, no ónus e restrições específicas da função policial, no risco, penosidade e disponibilidade permanente.

– **Suplemento especial de serviço** (Quadro 15) - é um acréscimo remuneratório mensal atribuído ao pessoal policial habilitado com os cursos de especialização policiais adequados ao posto de trabalho, pelo exercício de funções em posto de trabalho em condições mais exigentes de penosidade, insalubridade e desgaste físico agravado, correspondentes a funções operacionais em missões de combate à criminalidade organizada ou altamente violenta, de segurança pessoal, de inativação de engenhos explosivos, de manutenção da ordem pública e de investigação criminal. A atribuição deste suplemento depende do exercício efetivo de funções operacionais em unidades ou subunidades previstas na estrutura orgânica da PSP.

– **Suplemento de patrulha** - é um acréscimo ao pessoal policial que efetue missões de patrulha e visa compensar as limitações, restrições e responsabilidades resultantes das condições especiais do trabalho de vigilância em prol da segurança das pessoas e do património, da manutenção da ordem e tranquilidade públicas e da observância das leis, bem como da atenuação dos efeitos de calamidades e desastres. Para receber o suplemento de patrulha o agente deve integrar uma escala de serviço aprovada e prestar o serviço no exterior das instalações da subunidade orgânica de afetação.

– **Suplemento de turno** - é uma compensação remuneratória atribuída aos agentes pelas restrições decorrentes do exercício de funções operacionais, ou de apoio operacional, em regime de turnos, com vista a assegurar necessidades permanentes do serviço policial.

– **Suplemento de residência** – é atribuído nos casos em que o pessoal policial seja colocado por conveniência de serviço, a mais de 50 km da localidade da sua residência habitual e mude efetivamente de residência. O subsídio é atribuído por um período até 24 meses.

Quadro 15 – Suplementos especiais de serviço na PSP

Suplemento especial de serviço	• Investigação criminal – 149.33€ • Funções operacionais no Corpo de Intervenção e Grupo Operacional Cinotécnico da Unidade Especial de Polícia – 283.80€ • Funções operacionais no Centro de Inativação de Engenhos Explosivos da Unidade Especial de polícia – 303.02€ • Funções operacionais no Corpo de Segurança Pessoal da Unidade Especial de Polícia – 331.53€ • Funções operacionais no Grupo de Operações Especiais da Unidade Especial de Polícia – 462.66€

APÊNDICE D – DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DA MATRIZ DE ANÁLISE SWOT

Quadro 16 – Identificação dos elementos da matriz de análise SWOT

Forças	Fraquezas
• Fo1- Ramos com estrutura dedicada ao Recrutamento. • Fo2- Implantação Territorial da Rede de Recrutamento do Exército. • Fo3- Incentivos. • Fo4- CIOFE. • Fo5- Militares da instituição como fonte de divulgação. • Fo6 – Ações de divulgação diversificadas	• Fr1- Remuneração Base. • Fr2- Suplementos de remuneração. • Fr3- Presença nos OCS. • Fr4- Estabilidade de Carreira. • Fr5- Apenas um curso certificado no CNQ. • Fr6- Divulgação só para jovens a partir do 10.ª ano. • Fr7- Força Aérea e Marinha com pouca presença territorial dedicada ao Recrutamento. • Fr8- Articulação entre Recrutamento e Relações Públicas. • Fr9 – Conhecimento dos incentivos
Oportunidades	**Ameaças**
• O1- Jovens no MT com escolaridade inferior ao 9.º ano. • O2- Jovens no MT com idade superior a 24 anos. • O3- Jovens que procuram formação profissional. • O4- DDN como fonte divulgação. • O5- Internet e Redes Sociais.	• A1- Concorrência no MT.

Quadro 17 – Descrição dos elementos da matriz de análise SWOT

Elemento	Descrição
Fo1- Ramos com estrutura dedicada ao Recrutamento	Ao contrário das FS, as FFAA possuem estruturas constituídas, totalmente dedicadas ao recrutamento pelo que as mesmas devem ser encaradas como uma vantagem que deve ser potenciada.
Fo2- Implantação Territorial da Rede de Recrutamento do Exército	A rede de recrutamento do Exército é formada por quinze Gabinetes de Atendimento ao Público implantados pelo território nacional. Esta potencialidade deve ser explorada e pode permitir colmatar a pouca presença territorial da Força Aérea e Marinha (Fr7).
Fo3- Incentivos	O novo regulamento de incentivos das FFAA constitui-se como uma potencialidade direcionada para os jovens candidatos a ingressar nas fileiras. A fim de potenciar esta vantagem o mesmo deve ser fortemente divulgado tanto internamente como externamente.
Fo4- CIOFE	O CIOFE constitui-se como o órgão responsável pela implementação dos programas de apoio à transição dos militares para o mundo civil, indo ao encontro das áreas de atuação do RI. As FS não possuem nenhum programa similar dentro desta área de atuação. Considera-se que o mesmo deve ser mais divulgado tanto no seio das FFAA como externamente, colmatando também desta forma a Fr9.
Fo5- Militares da instituição como fonte de divulgação	Na comparação das fontes de conhecimento dos ramos, destacaram-se os familiares e amigos como principais respostas, pelo que estes devem ser considerados um meio de divulgação que deve ser potenciado e que permitirá também colmatar a Fr9.

Fo6 – Ações de divulgação diversificadas	Os órgãos responsáveis pela divulgação e recrutamento dos ramos das FFAA possuem ações diversificadas para a obtenção de Recursos Humanos, existindo elementos estatísticos que permitem identificar quais as que geram mais candidaturas. Estas ações devem ser potenciadas e uma vez que os ramos às praticam de forma autónoma e independente, devem ser replicadas entre os ramos (necessidade de coordenação e diálogo permanente entre os ramos).
O1- Jovens no MT com escolaridade inferior ao 9.º ano	Os dados estatísticos referentes à escolaridade dos participantes no DDN mostram que existe um número significativo de jovens que não concluíram o 9.º ano de escolaridade e que devido aos atuais requisitos de admissão não podem submeter as suas candidaturas às FFAA. Considera-se que pode existir um incremento no número de candidatos se o requisito de admissão referente ao nível de escolaridade for alterado.
O2- Jovens no MT com idade superior a 24 anos	As FFAA limitam a candidatura aos jovens com idade superior a 24 anos, ao contrário das FS que limitam aos 26 anos. Considera-se que pode existir um incremento no número de candidatos às FFAA se a idade limite for alterada para os 26 anos, igualando o requisito das FS.
O3- Jovens que procuram formação profissional	Os jovens pertencentes à "geração Z" procuram obter sucessos profissionais, sendo que a formação profissional concorre para esse desidrato.
O4- DDN como fonte divulgação	Os jovens consideram o DDN relevante, pelo que o mesmo deve ser explorado e potenciado como fonte de divulgação dos incentivos e demais medidas que potenciem a atratividade das FFAA, permitindo também colmatar a Fr9.
O5- Internet e Redes Sociais	Os jovens da designada "geração Z" são os atuais candidatos a ingressar nas fileiras das FFAA. Esta geração cresceu num meio informático sofisticado pelo que são utilizadores experientes da internet e das redes sociais, pelo que as FFAA devem explorar ao máximo a divulgação por estes meios.
Fr1- Remuneração Base	A remuneração Base dos guardas e agentes das FS é 34% superior aos militares das FFAA, constituindo-se esta diferença como significativa pelo que deve ser nivelada.
Fr2- Suplementos de remuneração	Os militares das FFAA não possuem os suplementos base de remuneração que os guardas e agentes da PSP possuem. Estes suplementos permitem aos guardas e agentes ter um vencimento base superior, em cerca de 63%, aos militares das FFAA. Os suplementos de remuneração permitem compensar as sobrecargas de empenhamento.
Fr3- Presença nos OCS	As FS, face à sua atividade diária, possuem uma presença diária nos OCS, contribuindo a mesma para a atratividade e recrutamento. As FFAA não efetuam uma divulgação direcionada para o recrutamento nos OCS.
Fr4- Estabilidade de Carreira	As FS permitem a um candidato após a aprovação no curso de formação obter um vínculo permanente à instituição, por sua vez o RV/RC limita o tempo de permanência nas FFAA.
Fr5- Apenas um curso certificado no CNQ	As FFAA oferecem formação certificada aos candidatos, contudo a mesma baseia-se em UFCD e não na possibilidade de certificação profissional completa num curso do CNQ.
Fr6- Divulgação só para jovens a partir do 10.º ano	As FS através do programa Escola Segura e ações de divulgação em escolas, interage com os jovens logo a partir do 2.º ciclo do ensino básico, enquanto as FFAA apenas direcionam a divulgação e atratividade para os jovens do ensino secundário.

Fr7- Força Aérea e Marinha com pouca presença territorial dedicada ao Recrutamento	A Força Aérea apenas possui dois locais físicos destinados à divulgação e recrutamento e a Marinha apenas possui um, tendo desta forma pouca implantação territorial.
Fr8- Articulação entre Recrutamento e Relações Públicas	Ao contrário das FS, nas FFAA não existe uma relação de coordenação e partilha de informação para a área do recrutamento entre as Relações Públicas e os órgãos responsáveis pelo recrutamento.
Fr9 – Conhecimento dos incentivos	OS últimos estudos realizados pela DGRDN referem que existem baixos níveis de conhecimento sobre os incentivos à prestação do Serviço Militar antes e após o ingresso nas FFAA.
A1- Concorrência no MT	As FFAA têm de concorrer em condições semelhantes com as demais entidades empregadoras pelos Recursos Humanos existentes no MT, pelo que para sobressair têm de possuir uma atratividade superior. As FFAA devem observar constantemente quais as técnicas e meios utilizados pelas restantes entidades empregadoras para a obtenção dos RH.

APÊNDICE E – GUIÃO DAS ENTREVISTAS

No âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto 2018/2019, a decorrer no Instituto Universitário Militar, encontro-me a desenvolver um trabalho de investigação subordinado ao tema: "O Recrutamento nas Forças Armadas e nas Forças de Segurança".

O trabalho tem como objetivo analisar, comparativamente, a capacidade de atrair candidatos para o ingresso nos cursos de formação de Praças das Forças Armadas (FFAA), cursos de formação de Guardas da Guarda Nacional Republicana (GNR) e cursos de formação de Agentes da Polícia de Segurança Pública (PSP).

A questão central da investigação é "Como potenciar a atratividade organizacional das FFAA a partir da análise às FS?".

O modelo de análise para a investigação foi estruturado segundo três dimensões: Candidatura, Imagem e Recompensas, para o qual foram definidos os indicadores que nortearam a pesquisa dos dados a comparar entre as instituições, conforme tabela abaixo.

Dimensão	**Fatores**	**Indicadores a pesquisar**
Candidatura	Admissão	Requisitos mínimos Procura
Imagem	Informação e Comunicação	Estrutura Divulgação
Recompensas	Incentivos financeiros	Remuneração
	Incentivos não financeiros	Certificação Profissional Incentivos

Para responder à questão central da investigação foi efetuada uma análise estratégica dos dados obtidos pela comparação dos indicadores de pesquisa entre as instituições, tendo sido construída uma matriz de análise SWOT, obtendo-se ações estratégicas que poderão potenciar o recrutamento nas FFAA.

Julga-se fundamental auscultar as entidades com conhecimentos na área dos recursos humanos sobre as ações estratégicas resultantes da investigação, engrandecendo desta forma a investigação com a sua visão.

Face ao exposto, solicito os seus bons ofícios, para aferir da possibilidade de colaborar na realização deste estudo, disponibilizando-se para a realização de uma entrevista.

Antecipadamente grato pela disponibilidade,
Lisboa, 07 de março de 2019
Carlos Filipe Henriques Pereira
Major de Engenharia do Exército Português
pereira.cfh@ium.pt
Tlm: 966 519 783

Tabela 9 – Guião das entrevistas

N.º	Questão
	1. Candidatura
1.1	Verificou-se a existência no Mercado de Trabalho de um número considerável de jovens com escolaridade inferior ao 9.º ano de escolaridade que, face aos requisitos atuais de admissão das FFAA e FS, não podem concorrer para as instituições. Em que medida considera razoável alterar os requisitos de admissão às FFAA permitindo, para certas especialidades, a admissão de jovens com apenas o 2.º ciclo do ensino básico completo (7.ºano de escolaridade), garantindo-lhes a possibilidade de terminar o 3.º ciclo do ensino básico através de protocolos recorrendo ao ensino recorrente?
1.2	Na sua opinião é vantajoso alterar o requisito atual de idade máxima de candidatura, passando de 24 anos para 26 anos, igualando desta forma o imposto pelas FS?
1.3	As FS possuem em média um número de candidaturas 12 vezes superior às vagas existentes e as mesmas são sempre preenchidas. As FFAA apesar de possuírem um número de candidaturas superior às vagas não conseguem preencher as mesmas. Qual é, na sua opinião, a razão para existir uma atrição que leve ao não preenchimento das vagas e quais as principais medidas que considera razoáveis para reverter a situação?
	2. Imagem
2.1	Na investigação constatou-se que existe uma diferença entre os três Ramos na política de divulgação do recrutamento, nomeadamente quanto à dimensão da estrutura, canais, forma e meios de divulgação e partilha de informação com as Relações Públicas. De forma a rentabilizar e potenciar a rede de recrutamento dos três ramos, considera vantajosa a centralização da responsabilidade de execução do recrutamento e divulgação numa única entidade, ao nível do EMGFA, congregando os centros e pontos de divulgação existentes para ações de recrutamento ao nível das FFAA, criando uma política única de divulgação e recrutamento das FFAA, partilhando-se experiência e conhecimentos para um fim comum?
2.2	Com a centralização do recrutamento e divulgação numa única entidade, considera vantajoso criar-se um plano de comunicação único para as redes sociais? Definindo-se por exemplo as metas a atingir e horários privilegiados para divulgação de mensagens, devendo existir sempre uma estreita ligação com as relações públicas dos ramos para a partilha de informação.
2.3	Com a centralização do recrutamento e divulgação das FFAA poderiam ser otimizados recursos financeiros e apostar-se numa política de divulgação também assente nos órgãos de comunicação social. Considera esta linha de ação uma boa medida de aumentar a atratividade das FFAA?
2.4	As FS, quer através do programa Escola Segura, quer através de palestras escolares, têm um contato com os alunos mais jovens contribuindo para a divulgação das suas instituições. Neste sentido propõe-se como linhas de ação para a divulgação a participação em palestras escolares dirigidas para os jovens a partir do 7.º ano de escolaridade, de forma a que o conhecimento da profissão militar seja dado a conhecer o mais cedo possível bem como a sua relevância e papel na sociedade. Concorda com esta interação com a população mais jovem ou acha que se deve manter como público-alvo os jovens que frequentam o 10.º ano ou superior?
2.5	Para potenciar a divulgação, a análise estratégica identificou a possibilidade de atrair a população jovem com a realização de visitas às Unidades Militares com programas interativos. Considera esta política de abertura das Unidades à população jovem uma medida razoável para aumentar a atratividade da população?
2.6	Existem baixos níveis de conhecimento sobre os incentivos à prestação do Serviço Militar, antes e após o ingresso nas FFAA. Quais seriam, na sua opinião, as grandes medidas a adotar no sentido de contrariar este facto?
2.7	O Dia da Defesa Nacional é um elo de ligação e transmissão de informação que deve ser explorado e potencializado. Propõe-se a preparação de folhetos informativos, a entregar a todos os participantes, com duas linhas de ação principais: a divulgação dos incentivos do novo regulamento de incentivos e a divulgação dos programas do Centro de Informação e Orientação para a Formação e Emprego (CIOFE) onde devem constar as oportunidades de formação certificada completa. Qual é a sua opinião sobre esta estratégia de divulgação?

	3. Recompensas
3.1	A remuneração base de um guarda e de um agente é superior à remuneração base do militar das FFAA em aproximadamente 34%. Considera que esta diferença prejudica a atratividade das FFAA? É pertinente considerar o aumento da remuneração base dos militares das FFAA para o nível remuneratório igual aos guardas e agentes das FS?
3.2	Verifica-se também na fase de recruta uma diferença significativa no valor da remuneração entre os soldados recrutas e os guardas e agentes provisórios (196.36€ contra 583.58€). Considera justificável, para aumentar a atratividade das FFAA, que os soldados recrutas passem a auferir um rendimento igual aos guardas e agentes provisórios durante o período de recruta?
3.3	Os suplementos remuneratórios que os agentes e guardas recebem no desempenho das suas funções do dia-a-dia, tais como o suplemento de escala e suplemento de patrulha, permitem aumentar o seu rendimento mensal e nestas circunstâncias a diferença de rendimento para os militares das FFAA aumenta para os 63%. De forma a aumentar a atratividade das FFAA considera oportuna a atribuição de suplementos remuneratórios para os militares das FFAA para compensar a realização de tarefas mais exigentes, tais como a atribuição de um suplemento pelo serviço de 24 horas ou suplemento de faxina à cozinha?
3.4	Os valores atribuídos de suplemento de residência são superiores nas FS. Considera justificável o aumento deste suplemento para os militares das FFAA?
3.5	Atualmente apenas existe um curso nas FFAA que se encontra totalmente alinhado com o perfil profissional correspondente do Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ). Todos os restantes conferem apenas módulos certificados de partes de cursos certificados. Da análise estratégica resultou a necessidade de planear e preparar cursos com uma certificação completa reconhecida no CNQ, garantindo que os militares das FFAA adquiram uma formação profissional no seio da instituição. Concorda com esta necessidade de adaptação?
3.6	Para potencializar a perspetiva de carreira dos militares das FFAA em comparação com o vínculo permanente dos agentes e militares das FFAA perspetivou-se a possibilidade de aumentar o tempo de contrato em Regime de Contrato para determinadas especialidades, o que permitirá também rentabilizar a formação certificada ministrada aos militares. Considera esta linha de ação válida ou julga conveniente outra abordagem?
	4. Geral
4.1	Para além das medidas apresentadas, perspetiva outras que permitam potenciar a capacidade de atrair candidatos pelas FFAA permitindo competir com as FS pelos recursos humanos existentes no mercado de trabalho?

APÊNDICE F – ENTIDADES ENTREVISTADAS

Quadro 18 – Entidades entrevistadas

Entrevista	Entidade	Função	Data
E 1	Professora Dr.ª Helena Carreiras	Diretora da Escola de Sociologia e Políticas Públicas do ISCTE-IUL e Presidente da Associação Europeia ERGOMAS (European Research Group on Military and Society)	22MAR2019
E 2	Dr.º Alberto António Rodrigues Coelho	Diretor-Geral de Recursos da Defesa Nacional	18MAR2019
E 3	Comodoro Nuno Chaves Ferreira	Diretor de Pessoal da Marinha	25MAR2019
E 4	MGen Eurico Fernando Justino Craveiro	Diretor do Pessoal do Comando de Pessoal da Força Aérea	13MAR2019

APÊNDICE G – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Tabela 10 – Análise das entrevistas

	1.	**Candidatura**
	1.1	**Em que medida considera razoável alterar os requisitos de admissão às FFAA permitindo, para certas especialidades, a admissão de jovens com apenas o 2.º ciclo do ensino básico completo (7.ºano de escolaridade), garantindo-lhes a possibilidade de terminar o 3.º ciclo do ensino básico através de protocolos recorrendo ao ensino recorrente?**
E1		"Parece bem, tudo o que seja criar situações em que as FFAA vão contribuir para a formação dos jovens, [...] até diria que não era apenas dar essa possibilidade, [...] mas era mesmo haver a obrigatoriedade por parte dos jovens em vir e terem de completar o 9.ºano e as FFAA darem as condições para tal. [...] Desta forma ajudar a promover uma melhor qualificação e não favorecer o abandono escolar."
E2		"[...] tem de se adequar os sistemas formativos de cada ramo para que este tipo de ingressos seja objeto de um percurso que permita conferir certificação escolar ou profissional."
E3		"No caso da Marinha, tendo em conta o grau necessário para o desempenho de funções de carácter técnico, o 9º ano parece-me o mínimo indispensável."
E4		"[...] acho que é importante em dois aspetos, um deles para o país como instituição de recuperação e qualificação dos portugueses impedindo-os de ir para caminhos desviantes, e noutro aspeto, temos noção que não conseguimos competir com o mercado externo pelo que é importante recrutar pessoas com determinadas caraterísticas e depois dar-lhes a formação. [...] Temos que ver isto noutra perspetiva, que é o recrutamento-retenção, ou seja, tenho de garantir mecanismos muito efetivos e justos para que as pessoas fiquem após a formação [...] neste momento não existem mecanismos de retenção [...]."
	1.2	**Na sua opinião é vantajoso alterar o requisito atual de idade máxima de candidatura, passando de 24 anos para 26 anos, igualando desta forma o imposto pelas FS?**
E1		"[...] existe uma panóplia de funções que não têm uma exigência de um estado físico naturalmente jovem, [...] sempre possível canalizar pessoas mais velhas para outro tipo de funções. [...] FS são concorrentes no MT e tem esse outro patamar [...] não veria obstáculos."
E2		"[...] a experiência diz-nos que a idade média de ingresso nas Forças Armadas é 21/22 anos. Não há por isso grandes vantagens em alargar o limite dos atuais 24 para 26."
E3		"Não vejo inconvenientes nessa alteração."
E4		"[...] Não faz sentido haver diferença no limite de idade, [...]devia haver coerência nos critérios."
	1.3	**Qual é, na sua opinião, a razão para existir uma atrição que leve ao não preenchimento das vagas e quais as principais medidas que considera razoáveis para reverter a situação?**
E1		"[...] baixo número de candidatos é claramente dramático. [...] sabemos que estamos a falar de duas forças diferentes [...] parte remuneratório é importante. [...] Perspetiva de carreira apenas de 6 anos. [...] condições de prestação do serviço militar."
E2		"[...] A nossa oferta profissional tem perdido alguma atratividade, principalmente junto do público mais escolarizado, mas sabemos quais são os problemas e como atenua-los. Só temos de atuar! Temos de mexer na formação, nas condições de apoio, nas remunerações e na qualidade da experiência profissional que proporcionamos. O modelo é assim. Exigente, mas não há alternativa melhor. Os ramos podem explorar combinações entre RC e QP."
E3		"Remuneração inferior por comparação, não dar um vínculo para os QPs. [...] Possibilitar o acesso aos QPs logo aquando do ingresso, nivelar as remunerações."
E4		"A questão está no número de candidatos que é muito baixo, devido à falta de atratividade das FFAA, [...] maior problema esta na falta de um vínculo para o futuro."

	2. Imagem	
	2.1	**Considera vantajosa a centralização da responsabilidade de execução do recrutamento e divulgação numa única entidade, ao nível do EMGFA, congregando os centros e pontos de divulgação existentes para ações de recrutamento ao nível das FFAA, criando uma política única de divulgação e recrutamento das FFAA, partilhando-se experiência e conhecimentos para um fim comum?**
E1	"[...] a comunicação de imagem é importantíssima pelo que claramente deve haver uma coordenação estratégica entre todos. [...] proposta é interessante na medida em que se partilha a informação e são definidos mecanismos conjuntos. [...] Pode ser suficiente existir apenas uma coordenação ao nível do Ministério mantendo-se as ações dos ramos, mas essas ações serem delineadas de uma forma conjunta."	
E2	"[...] sem dúvida que em matéria de configuração e execução dos processos de comunicação associados ao recrutamento, há muito a mudar. [...] para o fazer teremos de ter alguns patamares de articulação e coordenação que hoje não temos. [...] estratégia de comunicação do serviço militar ao nível da Defesa Nacional, que defina uma imagem conjunta e as grandes linhas de intervenção e consagre ações conjuntas (grandes feiras, portal de recrutamento). Isto depois vai permitir que dada, ao seu nível, proceda ao alinhamento. Não vamos passar, de repente, de uma situação em que cada um "trata de si", para outra em que "há um que trata de todos"."	
E3	"Não."	
E4	"[...] não é necessária a criação de um órgão para esse fim, [...] o relevante devem ser os ramos transmitirem a sua informação e a fazer a sua política de recrutamento. "[...] Devem sim ser criadas sinergias para melhorar a comunicação e ligação entre os ramos de forma a criar um conceito para que todos divulguem não só o seu ramo mas sim as FFAA, não devendo havendo concorrência."	
	2.2	**Considera vantajoso criar-se um plano de comunicação único para as redes sociais? Definindo-se por exemplo as metas a atingir e horários privilegiados para divulgação de mensagens, devendo existir sempre uma estreita ligação com as relações públicas dos ramos para a partilha de informação?**
E1	"[...] a divulgação é fundamental para se atingir a população-alvo."	
E2	"[...] sem dúvida que essa estratégia e esses planos sucedâneos terão de considerar as redes sociais como instrumentos. Para comunicar o serviço militar aos jovens teremos de ajustar os nossos conteúdos e usar os canais de comunicação que eles usam e as redes sociais são encortináveis neste domínio. Mas não tem de haver total centralização neste domínio. Há espaço para a especificidade, mas com coordenação entre todos."	
E3	"Não concordo com a centralização do recrutamento."	
E4	"Não concordo com o plano de comunicação único. [...] Não creio que seja crucial a existência do plano de divulgação. Esta política deve ser feita por profissionais, [...] temos que contratar uma empresa para fazer esse papel. [...] não pode ser feito por amadores."	
	2.3	**Com a centralização do recrutamento e divulgação das FFAA poderiam ser otimizados recursos financeiros e apostar-se numa política de divulgação também assente nos órgãos de comunicação social. Considera esta linha de ação uma boa medida de aumentar a atratividade das FFAA?**
E1	"deve ser implementado, principalmente nos meios cujas audiências principais são os jovens com potencial para serem candidatos às FFAA. [...] para não defraudar as expetativas, deve-se ter em atenção no que é transmitido e passado nos OCS, pelo que a prioridade deve ser na atuação na melhoria das condições atuais para podermos transmitir e divulgar uma realidade mais atrativa."	
E2	"Esta é uma boa linha para divulgar o serviço militar e se estamos a falar ao nível de presença em órgãos de comunicação social de massa (como as televisões), aí sim a presença terá de ser conjunta, porque não há recursos para atuação parcelar. [...] estratégia de comunicação do serviço militar é o espaço onde se definem as ações conjuntas. Agora, a existência de ações conjuntas, não significa que tudo tenha de ser conjunto."	
E3	"Apesar de não concordar com a centralização do recrutamento, concordo que poderá haver algum grau de divulgação conjunto."	

E4	"[...] Não são os meios mais efetivos, [...] já não resultam, o jovem tem formas de chegar à informação de um modo mais efetivo. [...] os jovens quando querem concorrer sabem ondem ir procurar. [...] interessa sim aumentar a atratividade [...] interessa o dinheiro que levam ao final do mês [...] vínculo para o futuro."
2.4	**Concorda com esta interação com a população mais jovem ou acha que se deve manter como público-alvo os jovens que frequentam o 10.º ano ou superior?**
E1	" deve existir claramente uma proximidade mais precoce junto dos jovens para transmitir a finalidade e propósito das FFAA."
E2	"Sem dúvida alguma. A comunicação do serviço militar não pode, de todo, começar apenas com a participação no Dia da Defesa Nacional aos 18 anos. Por uma questão de legitimação social da instituição e para colocar a profissão militar no universo simbólico dos jovens em idades que antecedem a tomada de decisões estruturantes sobre o seu futuro, tem de começar antes. [...] As forças Armadas têm de se relacionar (de forma pensada, coordenada e sistemática) com as comunidades. Hoje há bons exemplos nesse domínio, mas não há um sistema ou um modelo. Há comandantes que percebem a importância disto e que atuam, mas é necessário consolidar tudo isto. [...] cada unidade militar se envolva mais com a sua comunidade (escolar) participando na vida social desta e abrindo-se para que seja visitada.
E3	"Concordo com a divulgação a um público alvo mais jovem."
E4	"[...] As Fs não tem atratividade não por causa disto, mas sim porque estão a pagar mais que as FFAA. [...] Temos que mostrar aos jovens que existem alternativas para eles nas FFAA e nesse sentido devemos garantir o mesmo que as FS."
2.5	**Considera esta política de abertura das Unidades à população jovem uma medida razoável para aumentar a atratividade da população?**
E1	"[...] fundamental existir uma política ativa junto das instituições. [...] FFAA não se podem fechar para a população.
E2	"É uma ação fundamental. A profissão militar tem de ser conhecida pelos jovens se queremos que depois a considerem como hipótese de futuro."
E3	"Sim."
E4	"Estas iniciativas são muito boas, apesar de exigentes, mas que contribuem para a atratividade das FFAA. [...] desligar estas atividades do DDN."
2.6	**Existem baixos níveis de conhecimento sobre os incentivos à prestação do Serviço Militar, antes e após o ingresso nas FFAA. Quais seriam, na sua opinião, as grandes medidas a adotar no sentido de contrariar este facto?**
E1	"[...] medidas para potenciar a transmissão de informação são fundamentais. [...] Internamente as FFAA devem adotar mecanismos de divulgação deste tipo de informação. [...] a grande fonte de conhecimento das FFAA é através de familiares e amigos, assim é importante que a divulgação interna seja realizada e seja efetiva."
E2	"Essa é de facto uma evidência que só se contraria com comunicação. É importante que os incentivos sejam explorados como medida de recrutamento e depois desse ingresso é fundamental que se divulguem para potenciar a retenção. [...] mas terá de haver mais reforço nesta matéria. No entanto, não basta divulgar. É preciso depois criar condições efetivas para aplicar esses incentivos e aqui há um caminho ainda mais longo a percorrer."
E3	"Um regime que fosse mais além nos incentivos e que de facto valorize quem preste/prestou serviço militar em conjunto com um trabalho junto da opinião pública que potencie a importância e a valorização da profissão militar."
E4	"[...] deve haver transparência na passagem de informação, [...] não podemos estar a oferecer uma coisa que depois não é a realidade.
2.7	**Qual é a sua opinião sobre esta estratégia de divulgação no DDN?**
E1	"O DDN é uma oportunidade de ligação aos jovens que deve ser potenciada. [...] concordo com a divulgação através das linhas de ação propostas."

E2	"[...] um dos pilares estruturantes em matéria de comunicação com os jovens, pode e deve ser potenciado, mas sem querer que se transforme numa ação concreta de recrutamento, pois essa não é a sua génese.[...] No DDN o que o jovem tem de saber é que o modelo de prestação de serviço proporciona formação de excelência, uma experiência profissional enriquecedora e que consagra instrumentos de apoio ao processo de transição."
E3	"O DDN na sua génese não é um evento de recrutamento, isso seria deturpar a sua essência e objetivos."
E4	"Não acho que seja preciso fazer isso, porque eles antes de tomarem uma opção vão perguntar tudo e tem formas de o fazer. [...] Por vezes o DDN acaba por ter um papel negativo. "[...] pouco atrativo. [...] Não nos devemos envolver no DDN para recrutamento.

	3.	**Recompensas**
	3.1	**A remuneração base de um guarda e de um agente é superior à remuneração base do militar das FFAA em aproximadamente 34%. Considera que esta diferença prejudica a atratividade das FFAA? É pertinente considerar o aumento da remuneração base dos militares das FFAA para o nível remuneratório igual aos guardas e agentes das FS?**
E1	"[...] na comparação com as FS essa diferença é prejudicial para as FFAA. [...] o ideal será aumentar a remuneração tendo a consciência que essa decisão passará por uma análise política."
E2	"Sem dúvida que é necessário atuar ao nível das remunerações das Praças, até para tentar repor alguma diferença que existia face ao salário mínimo e que se perdeu nos últimos 10 anos. Este ano já se fez alguma coisa, passando a remuneração do soldado para o nível 4 (era 3º), mas se calhar não será suficiente. [...] mas que não se pense que a atratividade da profissão militar passa apenas pela remuneração. Há fatores (como a formação) que têm maior relevância."
E3	"Sim para ambas as questões, seria absolutamente fundamental."
E4	"[...] para as FFAA serem atrativas devem ter os mesmo índices remuneratórios."
	3.2	**Considera justificável, para aumentar a atratividade das FFAA, que os soldados recrutas passem a auferir um rendimento igual aos guardas e agentes provisórios durante o período de recruta?**
E1	"[...] as diferenças remuneratórias entre as FFAA e as FS são prejudiciais, [...] deve existir uma igualdade."
E2	"importa ter em conta que os nossos 196.36€ é apenas … durante a formação de base. Mas poderá ser uma situação a rever, mas dentro de algumas limitações. [...]não estamos a falar de requisitos e de processos formativos análogos para "exigir" remuneração do mesmo nível."
E3	"Sim."
E4	"Sim."
	3.3	**De forma a aumentar a atratividade das FFAA considera oportuna a atribuição de suplementos remuneratórios para os militares das FFAA para compensar a realização de tarefas mais exigentes, tais como a atribuição de um suplemento pelo serviço de 24 horas ou suplemento de faxina à cozinha?**
E1	"[...] todas as ações que permitam aumentar o vencimento dos militares irá contribuir para o aumento da atratividade das FFAA."
E2	"[...] temos de assumir que no atual quadro estamos a exigir muito aos nossos militares, o grande problema não é a "dimensão" do salário, mas sim a sua "desproporção" face ao nível de exigência a que os militares estão sujeitos. Em muitos casos não há tempo nem para formação, nem para conciliação com a vida familiar e isso sim provoca "saídas antes do tempo". Mais do que rever ou criar suplementos, diria que há que rever o nível de exigência e garantir um equilíbrio entre o que pagamos e o que exigimos."
E3	"Em teoria o SCM deveria cobrir esse objetivo… o problema é que as FS têm por um lado o SCM e por outro os complementos que referiu…"
E4	"Devia ser muito bem estudado. [...] devem ser suplementos muito genéricos para dar para todos os militares, [...] muita especificidade de suplementos ia ser muito difícil de gerir."

	3.4	**Os valores atribuídos de suplemento de residência são superiores nas FS. Considera justificável o aumento deste suplemento para os militares das FFAA?**
E1	"Na linha das respostas anteriores esta alteração permitiria aumentar a atratividade. [...] pode também ser equacionado rever as formas de colocação de forma a diminuir o impacto das deslocações nos militares."	
E2	"É óbvio que qualquer "aumento de vencimento" (direto ou indireto) tem efeito."	
E3	"Parece-me lógico esse nivelamento."	
E4	"Devia ser igual."	
	3.5	**Da análise estratégica resultou a necessidade de planear e preparar cursos com uma certificação completa reconhecida no CNQ, garantindo que os militares das FFAA adquiram uma formação profissional no seio da instituição. Concorda com esta necessidade de adaptação?**
E1	"Na minha opinião, é na certificação profissional e na valorização das qualificações que as FFAA devem apostar. [...] devem ser criadas condições que permitam aos militares adquirirem qualificações que lhes permitam facilmente entrar novamente no MT. [...] a concorrer para a otimização da valorização devem ser criadas estruturas que facilitem a reentrada dos militares no MT, por exemplo, através de protocolos com empresas ou organismos civis.	
E2	"Estamos perante um problema estrutural que tem de ser resolvido, porque é estratégico no modelo de profissionalização. [...] se há um sistema nacional de qualificações, as Forças Armadas têm de fazer parte dele. [...] nos casos em que a formação é especificamente militar teremos de consagrar espaços e tempo de formação para reconversão. É assim noutros países."	
E3	"Concordo, acho que deve ser uma prioridade absoluta."	
E4	"[...] devemos dar formação o mais completa possível. [...] Não devemos dar formações que não são necessárias para as FFAA. [...] permitir formação no sistema e-learnig. [...] o nível da formação precisa de ser todo ele repensado, no sentido de incrementar a qualidade e nível."	
	3.6	**Para potencializar a perspetiva de carreira dos militares das FFAA em comparação com o vínculo permanente dos agentes e militares das FFAA perspetivou-se a possibilidade de aumentar o tempo de contrato em Regime de Contrato para determinadas especialidades, o que permitirá também rentabilizar a formação certificada ministrada aos militares. Considera esta linha de ação válida ou julga conveniente outra abordagem?**
E1	"[...] Uma linha de ação que deve ser estudada, nomeadamente quais as especialidades onde se pode potenciar a formação."	
E2	"[...] É uma situação válida para situações que exigem tempos de formação mais prolongados (e mais investimento das Forças Armadas) e que depois geram profissionais altamente especializados sem grandes dificuldades de inserção no mercado de trabalho. Mas nada impede que os ramos explorem possibilidades de usar o Quadro Permanente."	
E3	"Acho que nesses casos deverá ser dada a possibilidade de ingressar nos QPs."	
E4	"Concordo e tem de ser visto de forma complementar. Não é só uma medida que vai resolver os problemas. [...] três instrumentos essenciais que precisamos urgentemente, progressão horizontal, [...] contratos de longa duração, [...] quadro permanente de praças para categorias mais necessitadas."	
	4. Geral	
	4.1	**Para além das medidas apresentadas, perspetiva outras que permitam potenciar a capacidade de atrair candidatos pelas FFAA permitindo competir com as FS pelos recursos humanos existentes no mercado de trabalho?**
E1	"[...] não podemos olhar de forma individual para cada uma das etapas de obtenção de RH, mas sim abordar de forma integrada. [...] o que se passa na etapa do durante é também importante para a obtenção de RH. [...] a remuneração é sem dúvida importante para o aspeto social dos jovens. [...] apostar fortemente na melhoria das condições dos militares, tornando o seu período de passagem pela instituição o mais gratificante possível e aposta também forte na ferramenta da valorização e qualificação pessoal. [...] militar tem de saber que ao sair da instituição possui uma certificação que lhe permite uma vantagem no MT."	

E2	"[...] é desejável, e possível, aumentar a atratividade da profissão militar e conseguir ter mais candidatos, [...] medidas, que passam muito pelo aumento da qualidade da formação e do percurso profissional que proporcionamos. [...] possibilita enriquecimento pessoal e profissional aos seus militares conseguiremos ter mais gente."
E3	"Para além do referido em 1.3 ser efetivamente fundamental, considero igualmente importante possuir forças armadas profissionais, bem remuneradas e devidamente equipadas, com boas condições de alojamento e alimentação, apoio medico sanitário adequados, apoio social efetivo à família militar quando o militar se encontra em missão prolongada e um cuidado generalizado das chefias e comandos com todos os militares independentemente do seu posto, naquilo que se poderá resumir como um verdadeiro exercício do dever de tutela relativamente a todos os subordinados."
E4	"[...] A grande aposta de futuro será apostar no recrutamento de jovens menos qualificados e dar-lhes a formação necessária para os nossos quadros, [...], não temos capacidade de competir no mercado pelos jovens mais qualificados. [...] Podemos ter as maiores campanhas de divulgação, mas temos de ter algo para oferecer. [...] Criar um quadro permanente de praças nas áreas onde for adequado. [...] Ramos precisam de flexibilidade para encontrar soluções adequadas às necessidades de adaptação. [...] O passa palavra tem um efeito arrasador na atratividade das FFAA, [...] pelo que deve haver transparência na passagem de informação, [...] não podemos estar a oferecer uma coisa que depois não é a realidade.

APÊNDICE H – PROPOSTAS PARA POTENCIAR A ATRATIVIDADE DAS FFAA

Quadro 19 – Propostas para potenciar a atratividade das FFAA

DIMENSÃO	PROPOSTA	ARGUMENTOS
Candidatura	Alterar o requisito de admissão de escolaridade mínima, permitindo, para algumas especialidades, o 6.º ano de escolaridade, com a obrigatoriedade para as FFAA de garantirem e criarem as condições para que o militar possa concluir, pelo menos, o 9.º ano de escolaridade.	Existem RH no MT que devido à sua escolaridade não são atualmente considerados como público-alvo para as FFAA e FS;
	Alterar o requisito de admissão para a idade máxima, permitindo a apresentação de candidaturas até aos 26 anos.	As FFAA limitam a candidatura aos jovens com idade superior a 24 anos; Igualar o requisito de idade máxima permitida pelas FS; Nas FFAA existem funções que podem ser desempenhadas por pessoas mais velhas.
Imagem	Política assertiva de divulgação interna dos benefícios do RI, dos programas do CIOFE e de todas as propostas conducentes à melhoria de atratividade.	Pretende-se contrariar os baixos níveis de conhecimento sobre os incentivos à prestação do SM, antes e após o ingresso nas FFAA e pretende-se transmitir informação válida aos militares que são os principais embaixadores da instituição; Potenciar o CIOFE.
	Potenciar o DDN, preparando e entregando folhetos informativos com os incentivos do RI, programas do CIOFE e informação direcionada para a atratividade das FFAA.	O DDN é um elo de ligação e transmissão de informação aos jovens que as FFAA possuem e que deve ser potenciado; Potenciar o CIOFE.
	Plano de divulgação único das FFAA, em que os ramos deverão coordenar entre si as etapas de recrutamento e partilhar as estruturas, ações e meios de divulgação.	Os Ramos efetuam as suas ações de divulgação de forma autónoma e não coordenada, sem partilha de informação; Pretende-se que exista coordenação entre ramos, com ênfase nas atividades que possuem um maior retorno de candidaturas e na partilha dos espaços de recrutamento; Potenciar as estruturas direcionadas para o recrutamento dos Ramos.
	Plano de comunicação único para as redes sociais, recorrendo se necessário a empresas especialistas.	As redes sociais são um instrumento imprescindível de marketing e comunicação; Verifica-se que não existe uma uniformidade quer nas redes sociais utilizadas pelos ramos quer na política de comunicação nas mesmas; Nas FS, a divulgação direcionada para o recrutamento encontra-se centralizada na área das Relações Públicas e apenas é vinculada informação a partir das redes sociais institucionais, não existindo redes especificas ou site para o recrutamento; Para comunicar o SM aos jovens temos de ajustar os nossos conteúdos e usar os canais de comunicação que eles usam. A rede social Instagram constitui-se como a mais popular entre os jovens;

Imagem	Política de divulgação assente nos OCS com mais audiência pelos jovens.	Resultante da sua atividade diária, as FS possuem um papel muito ativo nos OCS que apesar de não direcionado para o recrutamento contribui para o mesmo. As FFAA devem aumentar a sua presença nos OCS e divulgar o recrutamento através dos mesmos.
	Divulgação nas escolas a partir do 7.ºano de escolaridade.	Necessário dar a conhecer o mais cedo possível a relevância e papel da profissão militar à imagem do realizado pelas FS através do programa Escola Segura.
	Ações interativas entre as FFAA e as escolas, centros de emprego e instituições que lidem com jovens.	As FFAA têm de se relacionar com as comunidades de forma pensada, coordenada e sistemática, não se "fechando" para a população; Apesar de exigentes estas ações contribuem para a atratividade das FFAA.
	Melhoria das condições dos militares.	Tornar a passagem pelas FFAA o mais gratificante possível, contribuindo positivamente para a passagem de informação.
Recompensas	Aumento da remuneração base, incluindo a fase de instrução básica.	A compensação financeira é um fator promotor de atração e contribui para a vantagem estratégica de uma instituição; Contrariar a insatisfação com o salário auferido, quando comparado com a quantidade de trabalho e esforço exigidos; A remuneração base nas FS é superior em aproximadamente 34%.
	Atribuição de suplementos remuneratórios.	Os benefícios que permitam aumentar a remuneração irão estimular a motivação e comprometimento das pessoas para com o trabalho, para além de contribuir para a sua retenção na organização; Com os suplementos remuneratórios recebidos pelo desempenho das funções diárias o rendimento mensal nas FS é superior em cerca de 63%.
	Alterar o valor e condições de atribuição do suplemento de deslocamento.	Contrariar as desistências justificadas com a distância de casa, compensando financeiramente a mesma; As FS possuem um suplemento maior e é atribuído com distâncias inferiores.
	Celebração de protocolos de forma a permitir aos militares a obtenção do 9.º ano do ensino básico recorrente.	Proposta que vai concorrer para a alteração das condições de admissão relativas à escolaridade mínima; Potenciar o CIOFE.
	Ministrar formação profissional completa e reconhecida pelo CNQ.	Garantir percursos formativos completos alinhados com o CNQ; Garantir sucessos profissionais aos militares indo ao encontro das caraterísticas da "Geração Z.
	Alterar os tempos mínimos de contrato, conforme a especialização e/ou cursos ministrados.	Rentabilizar a formação profissional atribuída.
	Aumentar o tempo de contrato e/ou equacionar quadros permanentes para determinadas especialidades.	Rentabilizar a formação profissional atribuída; Aumentar o vínculo com a instituição contribuindo para a estabilidade de carreira que as FFAA oferecem; FS com vínculo permanente após a formação.

ESTUDO 3

DESAFIOS DO EXÉRCITO FACE À ESCASSEZ DE VOLUNTÁRIOS PARA GUARNECER AS FILEIRAS NA CATEGORIA DAS PRAÇAS[28]

(ARMY CHALLENGES DUE TO A SHORTAGE OF VOLUNTEERS AS PRIVATES)

Américo Filipe Costa Pereira
Coordenador de Área/RORM/DCOIS/EME
Mestre em Ciências Militares
Investigador Integrado do CIDIUM
4715-327 Braga, Portugal
pereira.afc@mail.exercito.pt

Rui Miguel Pinho Silva
Docente no Instituto Universitário Militar
Mestre em Ciências Militares
Investigador Integrado do CIDIUM
Instituto Universitário Militar (IUM)
1449-027 Lisboa, Portugal
silva.rmp@ium.pt

Resumo

O Exército Português compete no mercado de trabalho por jovens que procuram oportunidades para iniciar uma carreira que concilie as dimensões pessoal e profissional. O efetivo das Praças tem diminuído desde 2014, acentuando-se em 2017, maioritariamente, pelas rescisões e não renovações de contrato, que atualmente se prolonga até um máximo de sete anos. A aprovação do Decreto-Lei n.º 75/2018, de 11 de outubro, permitirá uma permanência nas fileiras até 18 anos, constituindo-se como medida para melhorar a retenção de efetivos.

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

[28] O presente artigo foi construído a partir da versão final do Trabalho de Investigação Individual (TII) do Major de Cavalaria Américo Filipe Costa Pereira (1.º autor), realizado no Instituto Universitário Militar (IUM) no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) do ano letivo 2018/2019, orientado pelo Major de Cavalaria Rui Miguel Pinho Silva (2.º autor), cuja defesa pública ocorreu em junho de 2019. O texto foi parcialmente adaptado para efeitos de publicação na Coleção "Cadernos do IUM".

modelo sólido que permita competir no mercado de trabalho deverá assentar num percurso profissional estruturado, na formação e qualificações certificadas, providenciando uma remuneração ajustada às funções desempenhadas de forma equitativa com o restante mercado de trabalho.

Palavras-chave: Carreira, Exército, Praças, Recrutamento, Retenção, Reintegração.

Abstract

The Portuguese Army competes with the labour market for youngsters who are looking for opportunities to start a career that balances personal and professional dimensions. The number of Privates and Corporals has declined since 2014, accentuating in 2017, mainly by rescissions and non-renewals of contracts, which currently are extended to a maximum of seven years. The approval of Act of Law 75/2018, 11th October will allow a permanency till 18 years, considering as an option for enhance retention of the present military. The investigation, which followed a qualitative investigation strategy, based on an inductive reasoning, aims to propose a career model for the category of Privates and Corporals, having analysed the models of the Portuguese Navy and the Spanish, French, Belgian and United Kingdom armies, identifying positive points and good practices, in a benchmarking perspective, according to the dimensions of the analysis model, Recruitment, Retention and Reintegration, to elaborate the basis of a career model. As a result of the research, was realized that a solid model to compete with the labour market must be based on a structured professional path, on certified training and qualifications, providing a remuneration adjusted to the functions performed and to what is practiced in the labour market.

Keywords: *Army, Career, Privates, Recruitment, Retention, Reintegration.*

1. INTRODUÇÃO

A Lei do Serviço Militar[29] (LSM), em vigor desde 1999, trouxe um novo modelo de Serviço Militar assente exclusivamente no voluntariado, tendo coexistido o Serviço Efetivo Normal, baseado na conscrição, durante um período transitório até 2004, quando foi extinto (Lei n.º 174/1999, pp. 6541-6550). Portugal, assim como outros países europeus, alegando motivos de natureza geoestratégica, sociocultural, política, tecnológica e funcional, deixou de recorrer à conscrição para obtenção dos efetivos necessários para o seu sistema de forças (Santos, 2012).

[29] Alterada pela Lei Orgânica n.º 1/2008, de 6 de maio.

As Forças Armadas (FFAA) passaram, então, a ser uma possibilidade de carreira para os jovens, competindo com inúmeras organizações que integram o mercado de trabalho, ficando assim sujeitas à lei da oferta e da procura. Esta competição implicou a necessidade de tornar as FFAA ainda mais atrativas para os jovens. Para tal, tornou-se premente uma boa ação de recrutamento, aliada à criação de condições para o desenvolvimento de uma possível carreira nas fileiras.

A geração que atualmente ingressa no mercado de trabalho é denominada por Geração "Z"[30], que se caracteriza por estar menos concentrada no sucesso do que as gerações anteriores, por ter menor tendência a integrar grandes instituições, por procurar alternativas ao emprego clássico almejando a sua operacionalização através da internet (Porto, 2017). Primando pelo equilíbrio entre as dimensões profissional e pessoal, irá provocar enormes desafios ao empregador, designadamente na sua retenção, nos planos de carreira e de progressão (Mateus, 2017). Confirmando esta evolução, Moskos (1977, cit. por Carreira & Agapito, 2010, pp. 301-302), refere que a instituição militar se aproxima cada vez mais da sociedade, "defendendo a gradual passagem de um modelo "institucional" […] para um modelo ocupacional […] no qual aspetos como o salário e os benefícios adquirem uma nova e maior relevância".

De acordo com o Estudo de Caracterização Sociodemográfica e de Satisfação Organizacional dos Militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três Ramos das FFAA, realizado em 2017 pela Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), os militares contratados que integravam o Exército identificaram que os fatores mais relevantes para a atratividade era a possibilidade de obter um vínculo permanente às FFAA (60,8 %), seguido da valorização remuneratória (49,8 %) e a possibilidade de permanecer no Regime de Contrato (RC) por um período até 20 anos (32,1 %), demonstrando um desejo de estabilidade profissional (DGRDN, 2017).

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

É com este enquadramento que a aprovação do Decreto-Lei n.º 75/2018 de 11 de outubro, que regula o Regime de Contrato Especial (RCE) para a prestação de serviço militar, vem ao encontro das necessidades organizacionais e das expetativas socioeconómicas e profissionais do universo recrutável, por concretizar e potenciar uma maior atratividade das FFAA, aumentando a retenção dos efetivos

[30] Uma caracterização pormenorizada desta Geração pode ser lida no Apêndice A.

nas fileiras até ao máximo de 18 anos de tempo de serviço. Este período de permanência nas fileiras deverá permitir o desenvolvimento do indivíduo e das suas competências e qualificações, tornando-o mais valorizado no seio da instituição e, consequentemente, proporcionando uma oportunidade de carreira.

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

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

O *objeto de estudo* é a categoria das Praças do Exército. Neste sentido, a investigação procura identificar contributos que permitam elaborar um modelo de carreira para as Praças do Exército Português. Face à natureza e extensão do assunto, torna-se indispensável a sua delimitação, contribuindo para uma melhor compreensão do objeto em estudo. Ao nível do conteúdo, delimita-se ao percurso profissional das Praças; em termos temporais, opta-se por delimitar esta investigação ao período posterior à aprovação do Sistema de Forças 2014, revisto após a aprovação da Lei Orgânica n.º 6/2014, de 01 de setembro. Este diploma efetivou o Dispositivo de Forças 2014, implicando a consequente atualização dos Quadros Orgânicos de Pessoal do Exército e fixando o número dos efetivos nas categorias de Oficiais, Sargentos e Praças. No âmbito espacial a investigação delimitou-se a Portugal, Reino de Espanha[31], França, Reino da Bélgica[32] e Reino Unido. Assim, analisaram-se as realidades da Marinha Portuguesa e dos Exércitos dos países suprarreferidos, integrados na Organização do Tratado Atlântico Norte (OTAN), cujos modelos de prestação de serviço para as Praças apresentam percursos profissionais mais prolongados.

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

[31] Doravante tratada por Espanha.
[32] Doravante tratada por Bélgica.

O OG é alicerçado em dois objetivos específicos (OE):

OE1 – Analisar o percurso profissional das Praças no Exército.

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

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

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

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

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

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

O posicionamento ontológico e epistemológico do investigador segue uma lógica construtivista e interpretativista ao fenómeno observado, pois o investigador integra a realidade observada e visa construir uma explicação através da análise de perspetivas de outros sujeitos (Bryman, 2012; Creswell, 2013; Santos & Lima, 2016, pp. 15-20).

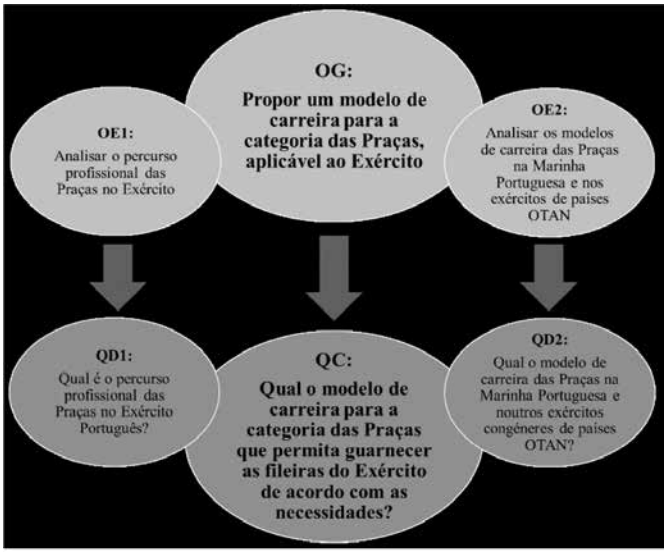

Figura 1 – Objetivos e Questões da Investigação

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

Tendo em mente o supracitado, o presente documento encontra-se organizado em seis capítulos, contando com uma introdução (capítulo 1) e sucedidos pelas conclusões (capítulo 6). O segundo capítulo é destinado à revisão da literatura, seguindo-se um enquadramento concetual e teórico, bem como a apresentação da metodologia seguida, incluindo o modelo de análise. O terceiro capítulo analisa a situação atual dos efetivos das Praças no Exército e o percurso profissional preconizado nos normativos enquadrantes, respondendo assim à QD1. No quarto capítulo, analisam-se os modelos de carreira dos países definidos e assim responde-se à QD2. No quinto capítulo são apresentados e discutidos os resultados da investigação, derivados da análise aos modelos, que contribuem para a elaboração do modelo proposto de carreira para a categoria das Praças, respondendo assim à QC. Por último, apresentam-se, no sexto e último capítulo, as conclusões visam expõe o sumário das grandes linhas de investigação, com a avaliação de resultados obtidos em relação aos objetivos e problema de investigação, terminando com os contributos para o conhecimento, recomendações futuras e limitações do estudo.

2. INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA

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

2.1. Quadro Teórico de Referência

2.1.1. Revisão Teórica

De acordo com Chiavenato (2004, p. 59), "Não há organização sem pessoas. Toda a organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade.", o que faz com que exista uma preocupação das organizações em recrutar os candidatos mais adequados para seus colaboradores. O mesmo autor define recrutamento como um "conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização." (2004, p. 165). Cada vez mais as pessoas querem gerir as suas carreiras, que com as rápidas mudanças da sociedade de hoje, as pessoas sentem a necessidade

de assegurar as qualificações, o conhecimento e as competências para as funções (Chiavenato, 2004, p. 283), pelo que uma carreira no Exército deve ser atrativa. Tendo em conta que a atratividade é a capacidade de uma instituição se demonstrar atrativa para profissionais num mercado competitivo, ou seja, a intenção de as pessoas quererem trabalhar nessa instituição, é importante garantir a certificação profissional, definida pela garantia de que um trabalhador está apto para desempenhar com qualidade uma determinada atividade profissional (AEBA, 2018; Kenoby, 2017).

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

A profissão militar implica a aceitação de um código de ética assente num código de honra, cujo comportamento exige um compromisso maior que aos diversos cidadãos, perdendo alguns direitos de cidadania, implicando até o sacrifício da própria vida (Silveira, 2017, pp. 41-44). Tendo em conta as restrições e deveres específicos de que são alvo, aos militares devem "[…] corresponder maiores direitos e, ou, compensações de natureza diferenciada […]" (Ferreira, 2005).

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

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

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

Para Chiavenato (2004), o sistema de RH de uma organização deve estar preocupado com a descrição dos cargos (funções), a avaliação de desempenho, a

remuneração e o treino e formação individual técnica/profissional.

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

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

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

De acordo com o exposto, deduz-se que uma carreira inicia no momento do recrutamento e pode definir-se por um percurso profissional composto por posições na hierarquia (traduzida pelos postos militares e respetiva remuneração), pelo desempenho de funções (potenciado pela formação e possível alteração de área de especialização) e pela saída das fileiras, cuja perceção dessa permanência pode afetar o recrutamento de outros indivíduos.

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

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

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

2.1.2. Revisão Empírica

Resultado da revisão feita a diversos trabalhos de investigação, focados na temática das carreiras militares, tornou-se evidente que os estudos efetuados estão versados nas categorias que constituem os Quadros Permanentes (QP), ou seja, Oficiais e Sargentos, denotando-se uma lacuna na área das carreiras das Praças, existindo, no entanto, vários que abordam a temática do RV e RC.

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

Passada a crise económica de 2008, Portugal sentiu uma ligeira recuperação económica do país e consequente melhoria e crescente oferta do emprego, aumentando a competitividade no mercado de trabalho. Essa competitividade foi acompanhada por uma diminuição de efetivos, que tem vindo a ser agravada desde 2011 (DGRDN, 2017). A estagnação da remuneração na função pública, o congelamento da progressão nos escalões dos vencimentos, os quais foram também sentidos no Exército, teve como consequência o aproximar do salário mínimo nacional à remuneração de um soldado (SOLD), o que se traduziu num decréscimo da atratividade face ao mercado de trabalho.

Foi, ainda, revista a legislação enquadrante do vínculo contratual relativamente ao RC em vigor no Exército, sendo que a aprovação do novo RCE em 2018, é um fator que poderá revolucionar a posição das Praças no Exército, uma vez que serão possibilitados contratos até 18 anos nas especialidades[33] que a Tutela definir, por proposta do Exército, atendendo às suas necessidades. Esta alteração pode implicar uma maior retenção do conhecimento e experiência, promovendo uma melhor aculturação dos elementos mais novos, existindo a possibilidade de ser atingido o posto mais alto das Praças no Exército, ou seja, o de Cabo-de-Secção (CSEC).

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

[33] Conjunto de cargos que compreendem funções similares que exige algumas competências semelhantes.

2.2. Metodologia

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

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

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

Para responder à QC, seguiu-se um percurso metodológico materializado em três fases: exploratória, analítica e conclusiva. Durante a fase exploratória, através de pesquisa documental e de entrevistas exploratórias, enquadrou-se o objeto de estudo em termos concetuais, permitindo a formulação do problema de investigação, a definição dos objetivos e ainda a elaboração do correspondente modelo de análise (Quadro 1).

Quadro 1 – Modelo de Análise

Dimensões	Variáveis	Indicadores
Recrutamento	Obtenção	• Condições de Admissão (idade, escolaridade e nacionalidade)
Retenção	Progressão	• Forma de Prestação de serviço • Postos da carreira • Formação e Avaliação • Alteração de especialidade
	Recompensa	• Remuneração
Reintegração	Incentivos	• Função Pública • Formação Profissional • Forças e Serviços de Segurança

A fase analítica foi orientada para a recolha de dados baseada na análise documental e entrevistas semiestruturadas, permitindo responder às questões formuladas. A análise documental baseou-se na legislação nacional e de outros

países, tendo as entrevistas sido o principal instrumento de recolha de dados utilizado, o que possibilitou complementar a informação obtida e analisada através da análise documental. As entrevistas realizadas foram dirigidas a entidades diretamente intervenientes e com responsabilidades no âmbito da gestão de RH, conforme Quadro 2, e cujos contributos foram alvo de análise de acordo com Guerra (2014), executando as cinco etapas do processo de análise de conteúdo –, transcrição, leitura, construção das sinopses, análise descritiva e análise interpretativa –, permitindo a consolidação dos resultados, e cujos guiões e sínteses se apresentam nos Apêndice E, F, G e H.

Quadro 2 – Entidades nacionais e estrangeiras entrevistadas

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

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

3. SITUAÇÃO ATUAL DA CATEGORIA DAS PRAÇAS NO EXÉRCITO PORTUGUÊS

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

3.1. Normas para o percurso profissional das Praças

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

De acordo com o EMFAR, para a categoria das Praças no Exército, está previsto a prestação de serviço RC ou em Regime de Voluntariado (RV)[34]. Qualquer militar tem direito ao desenvolvimento, valorização e progressão na carreira, tendo em conta as necessidades das FFAA e conciliando a sua preparação, experiência e mérito (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3205).

De acordo com o EMFAR[35], a carreira das Praças no Exército pode prolongar-se até um período de sete[36] anos, podendo progredir nos postos de SOLD, 2CAB, 1CAB e CADJ. Neste diploma não constam as condições de promoção a CSEC, incluindo o tempo de permanência no posto anterior. Já o RCE define que para progredir, um CADJ deverá ter, no mínimo, seis anos de posto e possuir o Nível 4[37] do Quadro Nacional de Qualificações (QNQ).

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

Para a progressão é essencial ter um ano de serviço, possuir o 9.º ano de escolaridade e frequentar o Curso de Promoção a Cabo (CPCb). A avaliação necessária para concorrer o CPCb é no âmbito do mérito e da aptidão física. No âmbito do mérito, essa avaliação é efetuada pela elaboração de uma Ficha de Avaliação, que é semelhante às efetuadas no final de cada contrato. No âmbito da aptidão física, o militar apenas executa as Provas de Aptidão Física[38] (PAF). O curso tem uma duração de seis semanas assente em matérias militares, não contemplando formação profissional ou formação na área da liderança. Habilitado com este curso, o militar será promovido a 2CAB, posto que deverá manter durante um ano para ser promovido a 1CAB. Após três anos, poderá ser promovido a CADJ (Decreto-Lei n.º 90/2015, pp. 3209, 3247).

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

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

Às Praças é ainda oferecida a hipótese de transitarem para as categorias

[34] Pode, ainda, em caso de exceção, prestar serviço efetivo decorrente de convocação ou mobilização.
[35] Alínea c) do n.º 1 do Art.º 269º do EMFAR.
[36] Um em RV e seis em RC.
[37] Ensino Secundário obtido por percursos de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para o prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional – mínimo de seis meses.
[38] Provas de extensão de braços no solo, abdominais e teste *Cooper*.

de Sargento ou Oficial, tanto do QP como do RC, desde que se inscrevam nos respetivos concursos e satisfaçam as condições definidas.

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

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

No âmbito da formação profissional, permite aos militares contratados o acesso prioritário a 10 % das vagas da formação ministrada pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), acesso a estágios profissionais estabelecidos por protocolos, acesso ao Estatuto de Trabalhador-Estudante[39], prioridade no acesso a 2,5 % das vagas no ensino superior público e possibilidade de concessão de subsídio para pagamento de propinas no ensino superior. No âmbito dos apoios financeiros, os militares têm direito a uma prestação pecuniária no final do tempo de serviço, no valor de um duodécimo da remuneração anual por cada ano de serviço completado. Ao nível da inserção no mercado de trabalho, os militares têm acesso às prestações de desemprego até 30 meses, acesso a apoio técnico para a criação do seu próprio emprego ou empresa, acesso aos concursos internos da Função Pública, inclusive aos quadros de pessoal civil das FFAA.

[39] Dispensa de até oito horas semanais, concessão de licença para prestação de provas de avaliação.

Têm igualmente acesso preferencial nas vagas dos concursos às FSS, bombeiros profissionais ou guarda-florestal, com percentagens entre os 15 % e os 30 %. No âmbito do apoio social e familiar, os militares RV/RC têm acesso às mesmas condições dos militares do QP, durante o período de prestação de serviço (Decreto-Lei n.º 76/2018, pp. 4930-4936).

3.2. As Praças no Exército

Terminado o Serviço Efetivo Normal em 2004, os jovens portugueses passaram a ter a obrigatoriedade de participar no Dia de Defesa Nacional[40]. De acordo com a DGRDN (2016, p. 7), os jovens com escolaridade abaixo do 9.º ano que participaram nessa atividade representam 2,5 %, tendo em 2018 reduzido para 1,8 %, o que equivale a cerca de 1190 jovens.

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

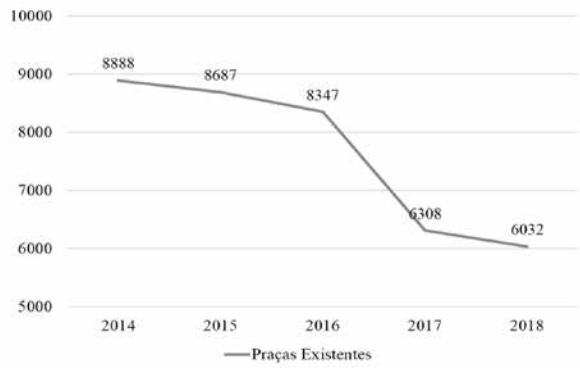

Figura 2 – Praças existentes desde 2014
Fonte: Adaptado a partir de Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2014); Lapa (*op. cit.*); MDN (2015).

O efetivo autorizado para 2018 para a categoria das Praças no Exército era de 9.212 militares (Decreto-Lei n.º 7/2018, p. 901), autorizando o Despacho n.º 9719/2018[41] de 17 de outubro, 1.464 novas admissões. Contudo, a 01 de janeiro de

[40] Conforme art.º 11.º da LSM.
[41] Quantitativo máximo de admissões de militares nos regimes de contrato e de voluntariado, na Marinha, no Exército e na Força Aérea, para o ano de 2018.

2018, integravam as fileiras apenas 6.308 Praças, incluindo as que se encontravam em instrução para ingresso no QP do Exército (Lapa, *op. cit.*).

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

No final do ano de 2018 integravam o Mapa de Pessoal do Exército 6.032[42] Praças, conforme Quadro 3, dos quais 144 tinham o posto de Cabo-Adjunto (CADJ), 1.317 Primeiro-Cabo (1CAB), 417 Segundo-Cabo (2CAB) e 4.154 SOLD. Deste efetivo, 1.640 tinham atribuídas especialidades de âmbito operacional e 4.392 especialidades não operacionais. Importa ainda referir que à data de 31 de dezembro, cerca de 31 % das Praças estavam deslocadas[43] (Lapa, *op. cit.*).

Quadro 3 – Efetivos Autorizados e Existências

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

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

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

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

[42] A diferença de números corresponde às Praças que ingressaram no QP e Forças e Serviços de Segurança (FSS).
[43] Prestar serviço numa área geográfica que não é da escolha do militar.

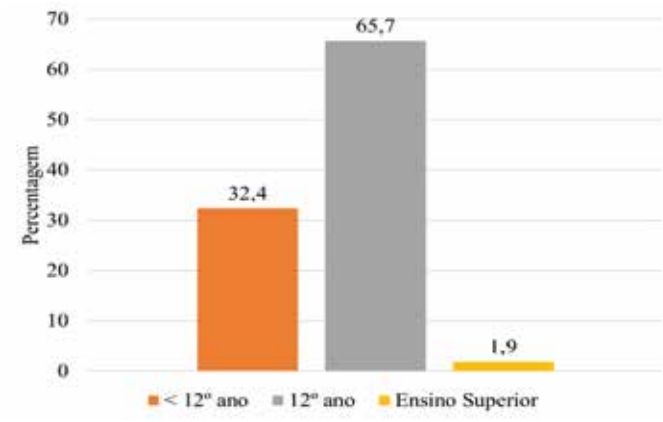

Figura 3 – Escolaridade das Praças em 2016
Fonte: Adaptado a partir de DGRDN (2017).

No âmbito da reintegração, de acordo com a DGRDN (2017, pp. 213, 216, 229), 23,7 % dos militares contratados denotam uma ausência de conhecimento sobre o Regime de Incentivos, incluindo sobre os serviços providenciados pelo CIOFE (68,4 %), considerando as Praças, negativa a aplicação dos incentivos.

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

3.3. Síntese conclusiva

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

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

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

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

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

4. ANÁLISE DE MODELOS DE CARREIRA DAS PRAÇAS

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

4.1. Modelo de Carreira das Praças da Marinha Portuguesa

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

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

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

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

O desenvolvimento da carreira das Praças no RC possibilita a progressão

até quatro postos, 2GR, 1GR, Segundo-Marinheiro (2MAR) e Primeiro-Marinheiro (1MAR). Apenas as Praças que integram o QP têm a possibilidade da promoção aos dois postos seguintes, Cabo (CAB) e Cabo-Mor (CMOR), conforme Figura 4. Um 1GR é promovido a 2MAR após o período de um ano, mantendo-se, no mínimo, três anos nesse posto até ter condições de frequentar o Curso de Promoção a Marinheiro com uma duração de seis semanas, sendo as primeiras quatro semanas de formação militar e as restantes de formação orientada para a liderança. Promovido a 1MAR, deve exercer funções no mínimo cinco anos até obter condições de promoção a CAB[44]. Neste posto, o militar permanecerá no mínimo 15 anos até poder ser promovido por escolha a CMOR, posto em que permanecerá até oito anos no posto ou até aos 60 anos de idade (Decreto-Lei n.º 90/2015, pp. 3247-3250). Durante este percurso profissional, o militar desempenha funções da sua classe[45], não sendo normal uma alteração de especialidade, e auferindo um vencimento de acordo com o definido no Decreto-Lei n.º 296/2009 de 14 de outubro, variando de 683,13 € a 1.458,94 €[46], sem suplementos.

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

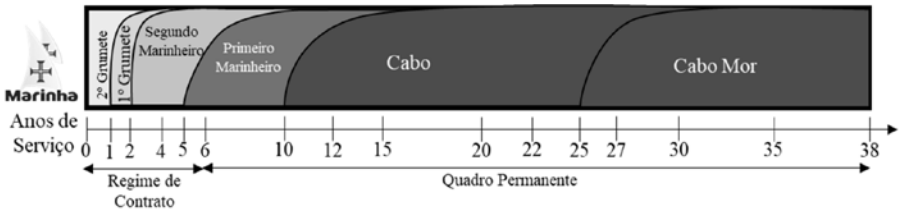

Figura 4 – Progressão nos postos das Praças na Marinha Portuguesa
Fonte: Adaptado a partir do EMFAR (2015).

4.2. Modelo de Carreira das Praças em Forças Armadas Congéneres de países OTAN

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

4.2.1. Espanha

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

[44] Difere num ano o tempo para a promoção a CSEC.
[45] Equivalente a especialidade no Exército.
[46] Os vencimentos são apresentados em valor bruto.

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

As formas de prestação de serviço são em regime temporário e em regime permanente. O regime temporário é assente na celebração de contratos, existindo um Contrato Inicial[47] (CI) até seis anos e um Contrato de Longa Duração[48] (CLD) que o militar poderá integrar até atingir os 45 anos de idade. Está prevista ainda a possibilidade de obter um vínculo permanente através do ingresso no QP das Praças, apenas para 12,7 % das Praças, permanecendo até aos 58 anos de idade (Dirección de Personal, 2018, p. 5).

Relativamente à formação inicial, é composta por: (i) Períodos de Receção, Orientação e Adaptação à Vida Militar de duas semanas; (ii) Formação Militar Geral de oito semanas; (iii) Formação Específica e de Especialidade Fundamental de oito semanas, maioritariamente em áreas operacionais; totalizando um espaço temporal de 18 semanas (Dirección de Personal, 2018, p. 15). Ao longo da permanência nas fileiras, as Praças podem progredir por quatro postos. O posto durante o CI é unicamente o de Soldado, sendo os postos de *Cabo* e *Cabo Primero*, possíveis de serem atingidos apenas durante o CLD. O posto de *Cabo Mayor* é exclusivo para as Praças que integram o QP, conforme Figura 5 (Dirección de Personal, 2018, pp. 21, 36, 45). Para progredir para cabo, os soldados terão de frequentar aulas preparatórias nas suas unidades, ser avaliados[49] e superarem uma prova[50] de conhecimentos profissionais. Para progredirem a *Cabo Primero*, deverão ter oito anos no posto anterior, superar uma prova[51] de conhecimentos profissionais e socioculturais, e frequentar um curso de atualização, que integra uma parte de ensino à distância e outra presencial de aproximadamente dois meses (Dirección de Personal, 2018, pp. 37,38). Para a promoção a Cabo Mayor, deverão ter dez anos no posto anterior, ter avaliações positivas, estarem aptos psicofisicamente, estarem habilitados com formação técnica do Sistema de Educação Espanhol[52] e frequentarem um curso de atualização, parte em ensino à distância e parte presencial (Dirección de Personal, 2018, p. 46).

[47] *Compromiso Inicial*.
[48] *Compromiso de Larga Duración*.
[49] Provas Físicas, teste toxicológico, avaliação de mérito e capacidades demonstradas (Dirección de Personal, 2018, p. 37).
[50] 50 Questões de cariz militar.
[51] 50 Questões de cariz militar, geografia, história de Espanha e língua inglesa.
[52] Equivalente ao Nível 4 do QNQ português.

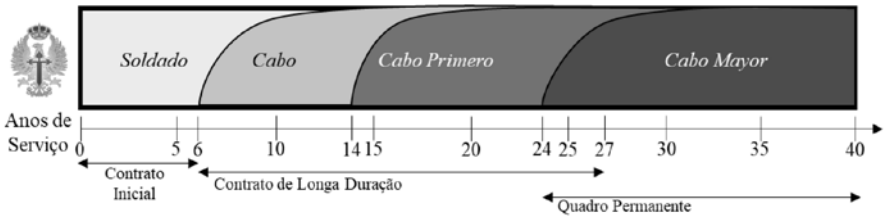

Figura 5 – Progressão nos postos das Praças no Exército Espanhol
Fonte: Adaptado a partir de *Dirección de Personal* (2018).

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

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

No modelo espanhol existem vários incentivos para a reintegração na vida civil. As empresas que contratem ex-militares acima dos 45 anos têm benefícios fiscais. A partir do quinto ano de serviço, os militares podem concorrer às FSS, nomeadamente *Guardia Civil*[53], *Policia Nacional*[54], polícias locais e *Serviço de Vigilancia Aduanera*. Também o acesso à Função Pública é preferencial, nomeadamente ao Ministério da Defesa, Administração Central e Local. No final do CLD, as Praças que tenham servido por 18 anos, podem optar por integrar a Reserva Especial de Disponibilidade (RED), que consiste em manter o vínculo ao Exército pronto para reincorporar em caso de convocação até aos 65 anos de idade. Nesta situação o militar aufere uma mensalidade de 629,76 €, desde que não trabalhe na Função Pública. Caso o militar não integre a RED, recebe um prémio monetário de perto de 4.000,00 € por cada dez anos de serviço (*Dirección de Asistencia al Personal - Ejército de Tierra* [DIAPER], 2015; DIAPER, 2017, p. 23; *Dirección de Personal*, 2018, p. 49).

[53] 40 % dos acessos reservados.
[54] 20 % dos acessos reservados.

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

4.2.2. França

As condições de admissão para a categoria das Praças são possuir o 9.º ano de escolaridade mínima e ter nacionalidade francesa[55]. Quanto à idade de admissão, esta varia consoante se é voluntário, entre os 18 e os 26 anos de idade, ou se é contratado, entre os 17,5 e os 30 anos de idade (Armée de Terre, 2019).

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

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

Os postos a que os militares podem ascender são *Soldat de Première Classe*, *Caporal, Caporal-Chef* e *Caporal-Chef Première Classe*, conforme Figura 6. O sistema de promoção das Praças é interno dos Regimentos, sendo por escolha do Comandante da Unidade mediante vagas existentes e com base na avaliação de mérito e orientação efetuada. O *Soldat de Première Classe* para ser promovido a Caporal necessita de obter o Certificado Militar Elementar ou o Certificado Técnico Elementar, permanecendo neste posto, em média, três anos. Para ser promovido a

[55] O acesso de cidadãos estrangeiros é restrito à Legião Estrangeira Francesa, não sendo abordada nesta investigação.

Caporal-Chef, o militar deve obter o CQT e ter no mínimo quatro anos de serviço, permanecendo, em média seis anos de serviço neste posto. Para a promoção a *Caporal-Chef Première Classe* é necessário obter o CQTS (DRHAT, 2018).

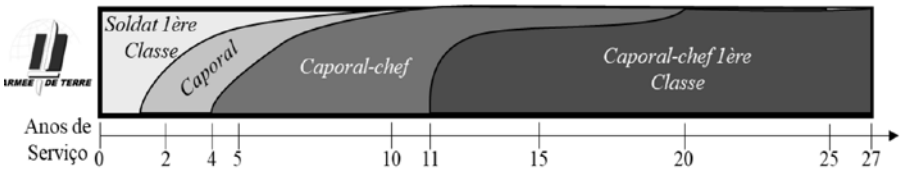

Figura 6 – Progressão nos postos das Praças no Exército Francês
Fonte: Adaptado a partir de DRHAT (2018).

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

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

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

anos e meios de serviço, o valor da indemnização reduz progressivamente. Com o intuito de auxiliar o ex-militar, existem várias delegações pelo país, que apoiam a procura de emprego e formações profissionais, porém, não existem incentivos para o ingresso nas FSS ou Função Pública[56] (DRHAT, 2018; Ministére des Armées, 2017).

4.2.3. Bélgica

Os candidatos para a Componente Terrestre das FFAA belgas, têm que ter entre os 18 e os 26 anos de idade, a escolaridade básica[57] e serem cidadãos belgas ou cidadãos da União Europeia, Islândia, Noruega, Liechtenstein e Suíça (La Defense, 2019b; La Defense, 2019d; Ministére de la Defense, 2013).

Em 2014 foi estabelecido o Estatuto de Duração Limitada[58] com contrato inicial de oito anos, podendo ser renovado anualmente até aos 12 anos de serviço, mediante concurso. Após estes anos de serviço as Praças poderão ingressar no QP, desde que não ultrapassem os 34 anos de idade, sendo restrito para especialidades técnicas (D. Humfryes, entrevista por email, 15 de março de 2019).

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

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

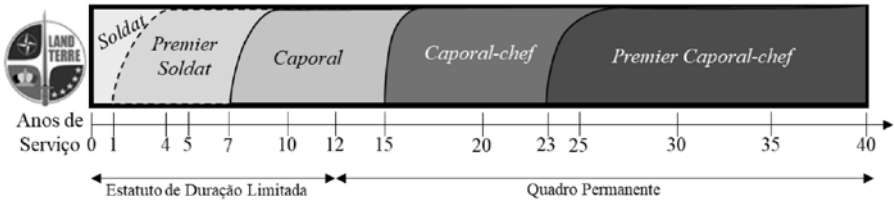

Figura 7 – Progressão nos postos das Praças na Componente Terrestre
Fonte: Adaptado a partir de La Defense (2019a).

[56] Exceto para militares com incapacidade adquirida no serviço.
[57] *Certificat d'études de base*, equivalente à escolaridade básica.
[58] *Statute Limited Duration*.

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

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

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

4.2.4. Reino Unido

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

A prestação nas fileiras para a categoria das Praças é feita por contrato de, no mínimo, quatro anos, renováveis até, em média, aos 22 anos de serviço, podendo transitar para a categoria de Sargento. O paradigma da carreira é iniciar pelos postos mais baixos e progredir com base no mérito, tempo, qualificações e capacidades técnicas e de liderança (UK Army, 2019a).

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

O percurso inicia-se no posto mais baixo, o de *Private*. As promoções para os postos seguintes são efetuadas pela frequência de cursos. Nas especialidades cujo Treino Fase II é mais longo, o militar termina esta fase no posto de Lance Corporal, e nas outras especialidades demora cerca de três anos para ascender ao posto seguinte, mediante um curso[59] de seis semanas. Neste posto permanece seis

[59] Inclui matérias como Liderança, Trabalho de Equipas e Gestão de Stress.

a oito anos, e só então poderá ser promovido a Corporal, mediante o seu mérito, qualidades de liderança e frequentando um curso[60] de dez semanas. Neste posto, geralmente, permanece durante 12 anos, conforme Figura 8 (UK Army, 2019b).

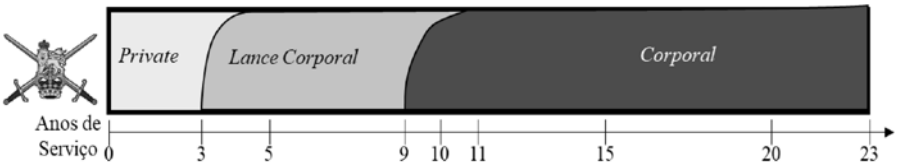

Figura 8 – Progressão nos postos das Praças no Exército do Reino Unido
Fonte: Adaptado a partir de UK Army (2019b).

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

A remuneração[61] mensal na categoria das Praças do Exército do Reino Unido, para um *Private* é de 1.807,86 €, para um Lance Corporal é de 2.495,86 € e para um Corporal é de 2.910,75 €. O salário mensal de um *Private* corresponde a 124,3 % do salário mínimo, atualmente de 1.453,28 €. Além do salário, o militar recebe também apoio financeiro para a renda da habitação e taxas municipais, assim como a isenção de despesas médicas e de transporte (PORDATA, 2019; UK Army, 2019c).

No final da carreira, o militar recebe um *Early Departure Payment*[62] (EDP) e o *Resettlement Grant*. O EDP é composto por uma indemnização isenta de impostos correspondente a 2,25 vezes a pensão diferida e por uma pensão mensal de 34% da pensão diferida até à idade da reforma, passando, então, a auferir o valor completo. O militar é beneficiado em 0,85% do valor da sua pensão diferida por cada ano de serviço após atingir as condições do EDP. O *Resettlement Grant* é destinado aos militares que serviram mais de 12 anos, mas que não atingem as condições do EDP, tendo como objetivo facilitar a adaptação à vida civil (UK Ministry of Defence, 2015, pp. 22-24).

Tendo em vista a sua reintegração, nos últimos seis meses do contrato final, o militar pode propor-se a frequentar formações profissionais em centros de formação civis. Grande parte das formações providenciadas pela instituição são certificadas de acordo com as normas civis inglesas e as normas comunitárias. Após a sua saída das fileiras, é-lhes providenciado apoio financeiro para a frequência de

[60] Focado na Liderança e na formação de formadores.
[61] Os trabalhadores do Reino Unido auferem 12 salários anuais; taxa de câmbio de 21Fev19: 1,00 £ para 1,15034 €.
[62] Deixar as fileiras antes dos 60 anos de idade, ter feito 40 anos de idade e ter servido 20 anos.

cursos para início de uma nova carreira, sendo este valor de acordo com o tempo de serviço. Além destes apoios, os militares antes de saírem frequentam um curso interno que visa facilitar a reintegração (Ministry of Defence, 2014).

4.3. Síntese Conclusiva

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

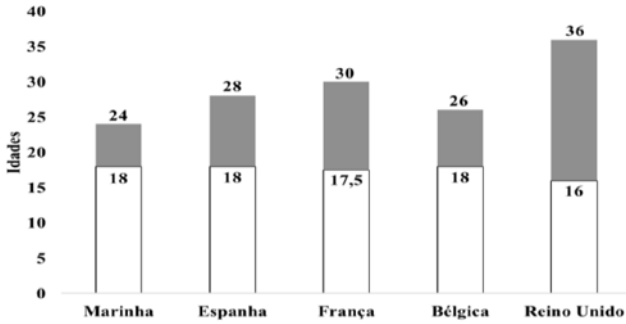

Figura 9 – Idades de Admissão nos Modelos analisados
Fonte: Adaptado a partir de Dirección de Personal (2018); DRHAT (2018); EMA (2019); La Defense (2019a); UK Army (2019b).

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

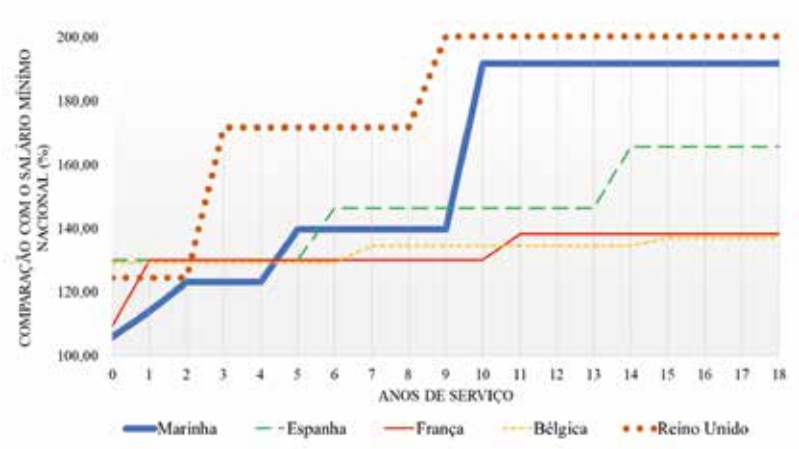

Figura 10 – Comparação Vencimentos e Salário Mínimo Nacional
Fonte: Adaptado a partir de Decreto-Lei n.º 296/2009; Dirección de Personal (2018); DRHAT (2018); La Defense (2019b); UK Army (2019c).

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

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

5. CONTRIBUTOS PARA O MODELO DE CARREIRA DAS PRAÇAS NO EXÉRCITO

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

5.1. Recrutamento

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

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

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

5.2. Retenção

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

5.2.1. Progressão

Relativamente à forma de prestação, no modelo espanhol o percurso profissional das Praças está dividido em três períodos distintos em que o último período está acessível apenas a um reduzido número de Praças. Nos modelos francês e belga existe um *milestone* aos 11 e 12 anos de serviço que favorece a saídas das fileiras. Sugere-se, então, que no percurso de 18 anos, se mantenha o período do RC inicial de seis anos, conforme Figura 11, nos moldes em vigor, permitindo ao militar uma melhor interiorização da cultura organizacional e uma avaliação do potencial do militar e que após esse período, o militar possa optar pelo RCE. Este regime recomenda-se que seja por dois ciclos de seis anos, criando um *milestone* intermédio, que permitirá, por exemplo, distinguir especialidades cuja necessidade ou criticidade não devam atingir o tempo máximo de serviço.

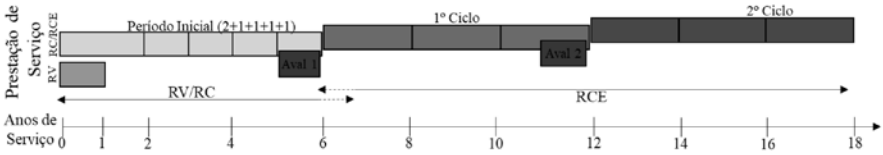

Figura 11 – Prestação de Serviço

Para ingressar no primeiro ciclo do RCE, o militar deverá ser escrutinado por um processo de avaliação abrangente no âmbito do mérito (que abranja todos os anos de serviço anteriores), da aptidão física e ainda no âmbito psicotécnico[63] vocacionada para a orientação profissional, tendo em conta as especialidades abrangidas pelo RCE, o que poderá implicar uma alteração de especialidade ou mesmo nova formação profissional. No final do primeiro ciclo do RCE, o militar e respetivo percurso profissional, deve ser avaliado para ser ponderado o ingresso no segundo ciclo do RCE, ou aconselhado quanto à saída das fileiras, ou ainda, em caso de necessidade da instituição, uma "reclassificação por formação", à semelhança do modelo espanhol, em que o militar, mantendo a especialidade inicial, frequenta formação certificada necessária para o desempenho de funções noutras áreas. O percurso no RCE deve ser valorizado pela formação profissional, competências e qualificações adquiridas e pelo desempenho de funções técnicas especializadas. No primeiro ciclo do RCE, a formação deve ter um papel importante, pois deve ser nesse ciclo que o militar deve reunir todas as condições para que lhe seja reconhecido um título profissional de, no mínimo, Nível 4 do QNQ, frequentando, caso seja necessário, nova formação profissional em áreas técnicas, administrativas ou logísticas. Importa referir que, para a progressão a CSEC o militar já deve possuir o Nível 4 do QNQ.

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

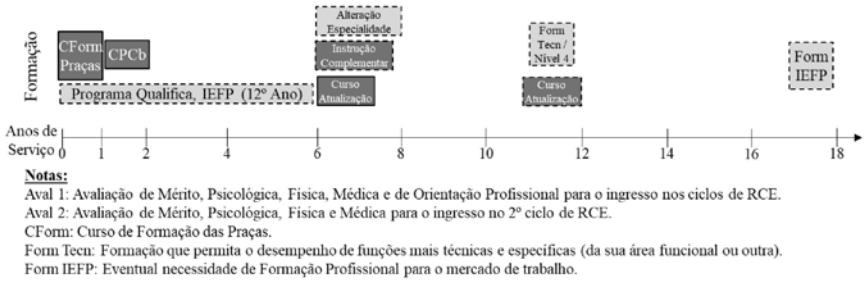

Figura 12 – Formação

A carreira militar, caracterizada pela progressão vertical definida pela legislação em vigor, iniciar-se-ia pelo posto de SOLD, conforme Figura 13, podendo ocupar o posto seguinte, 2CAB, após ter completado, no mínimo, um ano de serviço em RC e reunir as condições definidas nos Regulamentos, tendo em

[63] Orientação para a escolha de nova especialidade/desempenho de funções.

conta a formação profissional e em Liderança. Passado um ano seria promovido a 1CAB, o que após, no mínimo três anos, o militar, à semelhança do modelo da Marinha, deveria ser avaliado e frequentar nova formação de atualização para integrar o novo posto, CADJ, permanecendo por um período mínimo de seis anos, após o qual poderá ser promovido, por antiguidade, a CSEC, mediante frequência de curso de atualização e as vagas autorizadas.

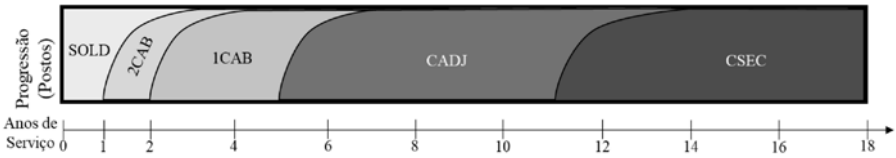

Figura 13 – Progressão

5.2.2. Recompensa

O salário das Praças, sem incluir os suplementos, é díspar nos vários modelos analisados, estando notoriamente em patamares diferentes. Analisando os vencimentos pelos postos equivalentes, conforme Apêndice B, e anos de serviço, podemos concluir que, em geral, as Praças ao fim de 12 anos de serviço atingem o posto máximo, aumentando a remuneração em valores acima dos 200,00€, conforme Figura 14.

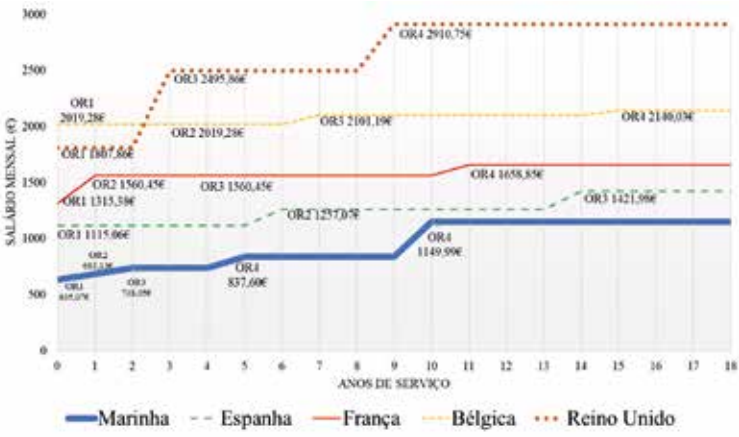

Figura 14 – Vencimentos brutos por anos de serviço e postos
Fonte: Adaptado a partir de Decreto-Lei n.º 296/2009; Dirección de Personal (2018); DRHAT (2018); La Defense (2019b); UK Army (2019c).

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

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

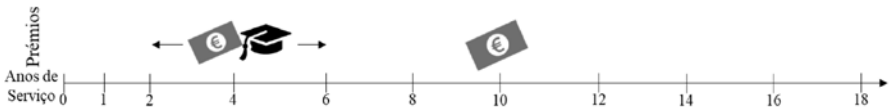

Figura 15 – Prémios

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

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

5.3. Reintegração

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

No modelo francês, evidenciaram-se iniciativas como protocolos com

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

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

Figura 16 – Reintegração

5.4. Síntese Conclusiva

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

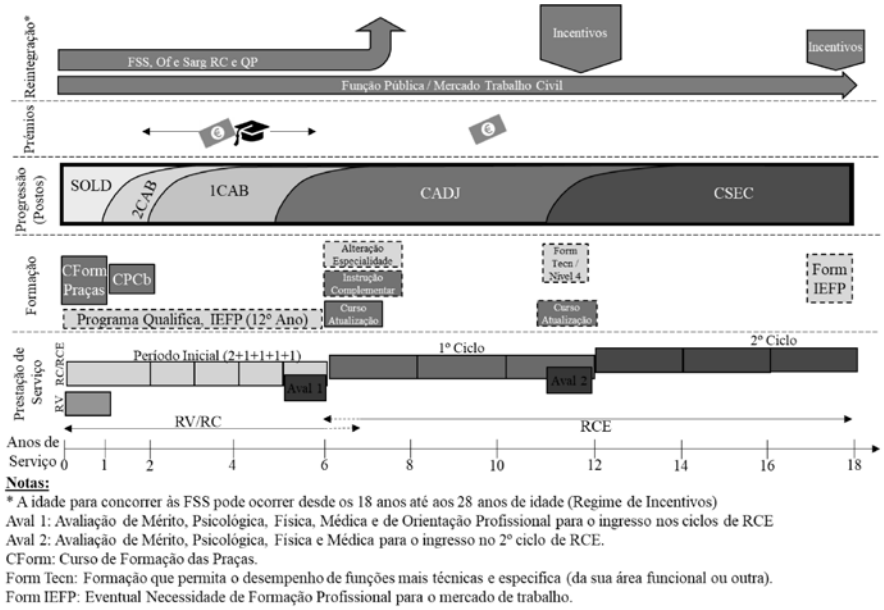

Figura 17 – Modelo de carreira para a categoria das Praças do Exército

6. CONCLUSÕES

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

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

Os investigadores propõem-se apresentar um modelo de carreira para a categoria das Praças que contribuísse para a atratividade do Exército e, consequentemente, para um aumento dos efetivos nessa categoria. Com base no enquadramento teórico estruturante para esta temática, como os conceitos de carreira, recrutamento, retenção, reintegração, *benchmarking* e atratividade, foi elaborado um modelo de análise que integra três grandes dimensões – recrutamento, retenção e reintegração –, enquanto farol para a pesquisa e análise dos modelos previamente definidos.

Revisitam-se, de seguida, as linhas do pensamento metodológico e, posteriormente, expõem-se os contributos resultantes do estudo, focando as recomendações e propostas.

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

Ao longo da investigação procurou-se responder à QC: **Qual o modelo de carreira para a categoria das Praças que permita guarnecer as fileiras do Exército de acordo com as necessidades?** Para cumprir esse desiderato foram

identificadas duas QD, às quais se procurou responder em cada um dos capítulos que estruturam esta investigação, por recurso ao método de raciocínio indutivo, seguindo uma estratégia de pesquisa qualitativa, tendo-se adotado o desenho de pesquisa comparativo.

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

Após o capítulo introdutório do trabalho, no segundo capítulo foram desenvolvidos o corpo concetual, a revisão da literatura e a metodologia orientadora utilizada.

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

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

No que concerne à **progressão de carreira** nos modelos estrangeiros analisados, verificou-se que é mais lenta que no caso português, pois só atingem o posto superior, em média, aos 12 anos de serviço. Foi também verificado que as condições para a promoção a CSEC não estão refletidas no EMFAR e que existe

diferença nos tempos mínimos para a promoção no posto equivalente ao de CAB da Marinha, recomendando-se que seja feita uma harmonização da legislação.

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

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

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

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

No âmbito da **dimensão retenção**, no que concerne à prestação de serviço, propõe-se que essa seja por ciclos, sendo o primeiro nos moldes atuais do RC, seguido de dois ciclos de seis anos em RCE. Estes ciclos permitiriam uma melhor adaptação e conhecimento da Instituição, possibilitando tomar uma decisão consciente de continuar na profissão militar, fomentando, desta forma, a sua responsabilidade e compromisso. A **formação profissional e qualificações certificadas** são um pilar para a retenção que em muito irá contribuir para o

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

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

Admite-se que a presente investigação possa contribuir para um acréscimo do conhecimento sobre a temática, designadamente pela abordagem sistémica ao modelo de carreira, tendo como ponto de partida os elementos teóricos integrantes de uma carreira, baseados nas três grandes dimensões estudadas – recrutar, reter e reintegrar. Concomitantemente, permitiu identificar os princípios pelos quais outros modelos se regem e se adequam às suas realidades socioculturais e profissionais específicas.

A investigação desenvolveu-se, assim, segundo uma perspetiva interna e por recurso à comparação com outros modelos de países da OTAN, pelo que se constitui como uma limitação à própria investigação o facto de não ter sido tida em conta a perceção dos candidatos, ou seja, uma perspetiva externa. Face ao que precede, propõe-se, para futuras investigações, o estudo da perceção dos jovens, entre os 16 e os 24 anos de idade, sobre a profissão militar e a eventualidade de uma carreira nas FFAA.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armée de Terre. (2019). *Nos parcours* [Página online]. Retirado de https://www.sengager.fr/decouvrez-larmee-de-terre/nos-parcours.

Associação Empresarial do Baixo Ave. (2018). *AEBA - Empresas - Certificação Profissional* [Página online]. Retirado de http://www.aeba.pt/faq/faq.php?id=65#160.

Bastos, B. (2008). *A Obtenção de Recursos Humanos para os Quadros Permanentes das Forças Armadas: Que formas de Recrutamento a previlegiar face à atual conjuntura*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

Boxwell Jr., R. J. (1994). *Vantagem Competitiva Através do Benchmarking*. São Paulo - Brasil: Milton Mira de Assumpção Filho.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4.ª ed.). Oxford: Osford University Press.

Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2003). *Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

Carreiras, H. (2009). *Inquérito à população portuguesa sobre Defesa e Forças Armadas*. Lisboa: CIES/ISCTE.

Carreiras, H., & Agapito, C. (2010). Ser militar em Portugal: vocação ou emprego? Em: Borges, V., *Da vocação à profissão: ensaios sobre as actividades profissionais* (pp. 301-333). Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.

Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano nas Organizações* (8.ª ed.). São Paulo, Brasil: Atlas S.A.

Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Los Angeles, CA: Sage.

Decreto-Lei n.º 241/2015, de 15 de outubro (2016). *Fixa os efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2016*. Diário da República, 1.ª Série, 202, 8978-8981. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 296/2009, de 14 de outubro (2009). *Regime remuneratório aplicável aos militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 199, 7655-7661. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 31/2015, de 04 de março (2015). *Fixa os efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2015*. Diário da República, 1.ª Série, 44, 1304-1308. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 7/2018, de 9 de fevereiro (2018). *Efetivos das Forças Armadas para o ano de 2018*. Diário da República, 1.ª Série, 29, 898-901. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 75/2018, de 11 de outubro (2018). *Regime de Contrato Especial para prestação de Serviço Militar* (Procede à segunda alteração do Decreto-Lei n.º 130/2010, de 14 de dezembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 147/2015 de 3 de agosto). Diário da República , 1.ª Série, 196, 4930-4936. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro (2018). *Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos diferentes Regimes de Contrato e no Regime de Voluntariado*. Diário da República, 1.ª Série, 196, 4936-4945. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Decreto-Lei n.º 84/2016, de 21 de dezembro (2017). *Fixa os efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2017*. Diário da República, 1.ª Série, 243, 4771-4773. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio (2015). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 104, 3198-3253. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Despacho n.º 9719/2018, de 17 de outubro (2018). *Admissões de Militares 2018*. Diário da República, 2.ª Série, 200, 27876-27877. Lisboa: Ministério de Defesa Nacional.

Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional. (2016). *Os Jovens e as Forças Armadas. Estudo desenvolvido no âmbito do Dia da Defesa Nacional - 2016*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional. (2017). *Estudo de caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares do Regime de Voluntáriado e de Contrato dos três ramos das Forças Armadas*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Dirección de Asistencia al Personal. (2015). Preparación para el ingreso en los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado [Página online]. Retirado de http://www.diaper.ejercito.mde.es/promocion/prepingresocuerpos/

Dirección de Asistencia al Personal. (2017). *Guía de ayuda para el personal militar temporal que se desvincula del Ejército de Tierra*. Madrid: Mando de Personal del Ejército de Tierra.

Dirección de Personal. (2018). *El Militar de Tropa em el Ejército de Tierra*. Madrid: Mando de Personal del Ejército de Tierra.

Directeur des Ressources Humaines de l'Armée de Terre. (2018). *La gestion 2018 des engagés volontaires de l'armée de Terre en 11 points* [PDF]. Paris: DRHAT.

Estado-Maior da Armada. (2019). *Recrutamento* [Página online]. Retirado de https://recrutamento.marinha.pt/pt/areas/Paginas/pracas-manobras.aspx

Estado-Maior do Exército. (2019). *Candidatura Online* [Página online]. Retirado de https://www.exercito.pt/pt/recrutamento/candidatura-online

Ferreira, J. (2005). Ainda a Condição Militar. *Jornal de Defesa* [PDF]. Retirado de http://database.jornaldefesa.pt/politicas_de_defesa/portugal/Ainda%20a%20Condi%C3%A7%C3%A3o%20Militar.pdf

Guerra, I. (2014). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso* (5.ª ed.). Cascais: Principia.

Half, R. (2015, 12 de fevereiro). *Get Ready for Generation* [PDF]. Retirado de https://www.roberthalf.com/sites/default/files/Media_Root/images/rh-pdfs/rh_0715_wp_genz_nam_eng_sec.pdf.

Kenoby. (2017). *Como melhorar a taxa de atratividade na minha empresa?* [Página online]. Retirado de http://www.kenoby.com/blog/como-melhorar-a-taxa-de-atratividade-na-minha-empresa/.

La Defense. (2019a). B*rochures - La Composante Terre* [PDF]. Retirado de https://www.mil.be/fr/page/brochures.

La Defense. (2019b). *Brochures - Plus qu'un job, une mission. Aperçu des carrières* [PDF]. Retirado de https://www.mil.be/fr/page/brochures.

La Defense. (2019c). *Brochures - Centre d'instruction de Base et d'écolage* [PDF]. Retirado de https://www.mil.be/fr/page/brochures.

La Defense. (2019d). *Offres d'emploi* [PDF]. Retirado de https://www.mil.be/fr/jobs/soldat-manoeuvre.

Lei n.º 174/1999, de 21 de setembro (1999). *Lei do Serviço Militar*. Diário da República, 1.ª Série, 221, 6541-6550. Lisboa: Assembleia da República.

Lei Orgânica n.º 1/2008, de 6 de maio (2008). *Primeira alteração à Lei do Serviço Militar, aprovada pela Lei n.º 174/99, de 21 de setembro*. Diário da República, 1.ª Série, 87, 2482. Lisboa: Assembleia da República.

Lei Orgânica n.º6/2014, de 01 de setembro (2014). *Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 167. Lisboa: Assembleia da República.

Marinha. (2019). *Recrutamento - Formação* [Página online]. Retirado de https://recrutamento.marinha.pt/pt/carreira/formacao/Paginas/default.aspx

Mateus, C. (2017). Estes são os centennials e estão a chegar ao mercado de Trabalho. *Expresso* [Página online]. Retirado de http://expresso.sapo.pt/economia/2017-09-02-Estes-sao-os-centennials-eestao-a-chegar-ao-mercado-de-trabalho

Ministére de la Defense. (2013). *Loi instituant la carrière militaire à durée limitée*. Bruxelas: Le Moniteur Belge.

Ministére des Armées. (2017). *Notre documentation* [PDF]. Retirado de https://www.defense-mobilite.fr/sites/default/files/guide_des_militaires.pdf

Ministério da Defesa Nacional. (2014). *Anuário Estatístico da Defesa Nacional 2014*. Lisboa: Autor.

Ministério da Defesa Nacional. (2015). *Anuário Estatístico da Defesa Nacional 2015*. Lisboa: Autor.

Ministry of Defence. (2014). *Service Leavers Guide*. London: Ministry of Defence.

PORDATA. (2019, 29 de janeiro). *PORDATA* [Página online]. Retirado de https://www.pordata.pt/Europa/Sal%C3%A1rio+m%C3%ADnimo+nacional+valor+m%C3%A9dio+mensalizado+(Euro)-1640

Porto, R. (2017). *Geração Z, os jovens que nasceram na era da internet, da crise e do terrorismo* [Página online]. Retirado de https://observador.pt/especiais/geracao-z-os-jovens-que-nasceram-na-erada-internet-da-crise-e-do-terrorismo/

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, C. R., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Santos, L. (2012). *As Forças Armadas e o Mercado de Trabalho*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

Santos, L. (2015). Reflexões decorrentes da prestação do serviço militar em regime de contrato nas Forças. *Revista de Ciências Militares*, maio de 2015 III (1) 297-329. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares. Obtido de http://www.iesm.pt/cisdi/index.php/publicacoes/revista-de-ciencias-militares/edicoes

Santos, L. (2017). Evolução do modelo de desenvolvimento e gestão de carreiras dos oficiais dos quadros permanentes das Forças Armadas Portiguesas. Análise crítica e subsídios para uma intervenção. Em: Santos (Coord), *Modelos de Desenvolvimento Gestão de Carreiras nas Forças Armadas Portugueses. Análise crítica e formas de intervenção* (pp. 89-211). Coleção "Ares" 16. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Santos, L., & Lima, J. (2016). *Orientações Metodológicas para elaboração de Trabalhos de Investigação*. Cadernos do IESM, 8. Lisboa: Instituto Estudos Superiores Militares.

Santos, L., & Sarmento, M. (2019). Estudo exploratório sobre âncoras de carreira dos militares voluntários e contratados do Exército Português. Bases teóricas e evidências empíricas. *Workshop. "Inovação na Gestão de Recursos Humanos nas Forças Armadas Portuguesas: Os militares em Regime de Contrato"*, 28 de janeiro de 2019. Instituto Universitário Militar: Lisboa, Portugal. Retirado de https://www.ium.pt/s/index.php/pt/home/noticias-e-destaques-arquivo/85-latest-news/1209-%E2%80%9Cinova%C3%A7%C3%A3o-na-gest%C3%A3o-de-recursos-humanos-nas-for%C3%A7as-armadas-portuguesas-os-militares-em-regime-de-contrato%E2%80%9D.

Schein, E. (1993). *Carrer Anchors - Discovering Your Real Values* (Revised ed.). San Francisco, USA: Pfeiffer.

Serrano, A. (2004). *O Fim da Conscrição e a Implementação de um de um novo Modelo de Serviço Militar – Implicações e Desafios*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.

Silveira, J. (2017). A Carreira Militar. Da especificidade funcional à conceção normativa e gestionária, Estudo 1. Em: L. Santos (Coord.). *Modelos de Desenvolvimento Gestão de Carreiras nas Forças Armadas Portuguesas*. Análise crítica e formas de intervenção. Coleção "Ares", 16. Lisboa: Instituto Militar Universitário. 21- 87.

Tulgan, B. (2019, 12 de fevereiro). *The Great Generational Shift - Update 2019* [PDF]. Retirado de http://rainmakerthinking.com/wp-content/uploads/2019/01/The-Great-Generational-Shift_Update-2019.pdf

Turner, A. (2013). *Generation Z: Technology's Potential Impact in Social Interest of Contemporary Youth*. Minneapolis, USA: Faculty of the Adler Graduate School.

United Kingdom Army. (2019a). *Role Finder* [Página online]. Retirado de https://apply.army.mod.uk/roles

United Kingdom Army. (2019b). *Rank Progression* [Página online]. Retirado de https://apply.army.mod.uk/what-we-offer/regular-soldier/rank

United Kingdom Army. (2019c). *Pay & Benefits* [Página online]. Retirado de https://apply.army.mod.uk/what-we-offer/regular-soldier/benefits

United Kingdom Ministry of Defence. (2015). *The Armed Forces Pension Scheme 2015*. London: UK Ministry of Defence.

Whitehill, A. M. (1995). *Personnel Relations*. New York, USA: McGraw-Hill.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (5.ª ed.). Porto Alegre - Brasil: Bookman.

APÊNDICE A – GERAÇÃO "Z"

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

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

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

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

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

APÊNDICE B – POSTOS DA CATEGORIA DAS PRAÇAS DOS PAÍSES ANALISADOS

Quadro 4 – Postos das Praças dos países analisados

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

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

APÊNDICE C – MODELOS DE CARREIRA DAS PRAÇAS ANALISADOS

Quadro 5 – Modelos de carreira das Praças analisados

		Marinha	Espanha	França	Bélgica	Reino Unido
Recrutamento	Condições de Admissão (idade, escolaridade, nacionalidade)	Dos 18 aos 24 Mínimo: 9.º Ano de escolaridade Nacionalidade portuguesa	Dos 18 aos 28 anos Mínimo: 9.º Ano de escolaridade Nacionalidade espanhola ou nacionalidades com "laços históricos"	RV: dos 18 aos 26 anos RC: dos 17,5 aos 30 anos Mínimo: 9.º Ano de escolaridade Nacionalidade Francesa	Dos 18 aos 26 Mínimo: escolaridade básica Nacionalidade belga com acesso a cidadãos UE, Islândia, Noruega, Liechtenstein ou Suíça	16 e os 36 anos Nacionalidade inglesa, irlandesa e de países da Commonwealth Não exige quaisquer qualificações, exceto algumas especialidades
Retenção	Forma de Prestação de Serviço	Regime de Voluntariado, um ano Regime de Contrato até seis anos Quadro Permanente	Compromisso Inicial (CI), contrato até 6 anos Compromisso de Longa Duração (CLD), contrato até aos 45 anos de idade Ingresso no QP após os 32 anos de idade	RV: períodos de um ano até 4 anos de serviço RC: Contratos Iniciais de dois, três, cinco, oito ou dez anos, complementados por contratos modulares até aos 11 anos de serviço Contratos de quatro anos até aos 19,5 anos para militares sem CQTS; ou Contratos de quatro, seis e 8,5 até aos 27 anos de serviço para militares com o CQTS.	Regime de Contrato de 8 anos; Renovação anual de contrato dos oito aos 12 anos Ingresso no QP até aos 34 anos de idade e restrito a funções técnicas.	Regime de Contrato de, no mínimo, quatro anos, renováveis até, em média, aos 22 anos de serviço
	Postos	2GR (formação) 1GR (um ano) 2MAR (três anos) 1MAR (cinco anos) CAB (15 anos de posto) CMOR (máximo de oito anos no posto)	Soldado Cabo Cabo Primero Cabo Mayor	Soldat 1er Classe Caporal Caporal-Chef Caporal-Chef 1er Classe	Soldat (período experimental de três anos) 1er Soldat (depois de quatro anos de serviço, com retroatividade de três anos) Caporal (depois de sete anos de serviço) Caporal-Chef (depois de 15 anos de serviço) 1er Caporal-Chef (depois de 23 anos de serviço)	Private Lance Corporal (seis a oito anos) Corporal (12 anos)
	Formação Inicial	Formação inicial: Curso Formação Básica das Praças (seis semanas) Curso Promoção a Grumete (nove meses)	Formação inicial: Periodo de receção, orientação e adaptação à vida militar (duas semanas) Curso Formação Geral Militar (oito semanas) Formação Especifica e Especialidade (oito semanas)	Formação Inicial militar de 15 semanas e Formação de Especialidade de dois meses	Formação Inicial: Militar: 11 semanas; Especialidade entre seis meses e um ano. Mentoria: três meses Avaliação: até 15 meses	Treino Fase I (14 e 26 semanas) Treino Fase II (desde 14 semanas a 18 meses)

Retenção	Formação e Avaliação para Progressão	Curso de Promoção a Marinheiro (quatro semanas formação militar e duas semanas de formação no âmbito da liderança)	Promoção a Cabo: Aulas Preparatórias Prova de conhecimentos, avaliação física, e de mérito Promoção a Cabo Primero: Prova de conhecimentos Curso de Atualização (dois meses) Promoção a Cabo Mayor: Qualificação Nível 4 Curso de Atualização (dois meses)	Promoção a Caporal: necessita do CME ou CTE Promoção a Caporal-Chef: necessita do CQT Promoção a Caporal-Chef 1ére Classe: necessita do CQTS Avaliação e Orientação anual	Passagem por diuturnidade Avaliação de conhecimentos, competência profissional e comportamento social e organizacional	Promoção a Lance Corporal: Curso de formação de seis semanas Promoção a Corporal: Curso de formação de dez semanas
	Alteração Especialidade	Caso excecionais.	Na passagem para o CLD deverá ser escolhida especialidade técnica Pode ser efetuada uma alteração por especialização nas funções.	Orientação profissional no 5º ano e nos períodos de quatro anos de serviço: Avaliação do percurso profissional dos militares Possível alteração de especialidade	Após o período de oito anos pode integrar novo ciclo de contrato com uma nova especialidade Periodo de formação até um ano e pode ser efetuada em entidades exteriores às FFAA	Pode requer trocar de especialidade, mediante concurso
	Remuneração	2GR: 635,07 € 1GR: 683,13 € 2MAR: 738,05 € 1MAR: 837,60 € CAB: 1.149,99 € CMOR: 1.458,94 €	Soldado: 1.115,60€ a 1.265,88€ Cabo: 1.257,07€ a 1.444,57€ Cabo-Primero: 1.421,98€ a 1.632,74€ Cabo Mayor: 1.768,85€ a 2.028,95€ Suplementos	RV:743,14€ RC: Soldat 1 ére Classe: 1.315,38 € Caporal e Caporal-Chef: 1.560,45€ a 1.672,91€ Caporal-Chef 1ére Classe: 1.658,85€ a 2.066,54€ Prémios de contrato	Soldat: 2.019,28€ 1er Soldat: 2.019,28€ Caporal: 2.101,19€ Caporal-Chef: 2.140,03€ 1er Caporal-Chef: 2.248,84€ Suplementos	Private: 1.807,86€ Lance Corporal: 2.495,86€ Corporal: 2.910,75€.
Reintegração	Formação Profissional	Algumas formações têm equivalência com formações profissionais Acesso prioritário a 10 % das vagas da formação ministrada pelo IEFP Acesso a estágios profissionais estabelecidos por protocolos	Sistema de reconhecimento de competências e qualificações	Possibilidade de reconhecimento de competências de nível elementar até aos cinco anos de serviço e de nível superior até aos nove anos de serviço	As formações militares estão certificadas de acordo com as normas civis e europeias. Formação profissional paga para Praças com mais de sete anos de serviço	Algumas formações/especialidades são certificadas Apoios para frequentar formação profissional após saída Curso de reintegração no mercado de trabalho
	FSS	Entre 15 % a 30 % das vagas reservadas para ingresso nas FSS	Condições preferenciais de acesso (a partir do 5.º ano de serviço): Guardia Civil Polícia Nacional Serviço de Vigilancia Aduanera	Não está previsto	Possibilidade de transferência para as FSS	Não está previsto
	Função Pública (FP)	Acesso aos concursos internos da Função Pública e quadro de Civis das FFAA até quatro anos após cessação de contrato	Possibilidade de integrar quadros do Ministério da Defesa e da Administração Central e Local	Não está previsto	Possibilidade de transferência para Instituições Públicas de nível Federal	Não está previsto

Reintegração	Compensação	Prestação pecuniária no valor um duodécimo da remuneração anual por cada ano de serviço completo Acesso às prestações de desemprego até 30 meses	RDE: 629,76 € mensais até aos 65 anos de idade Indemnização de 4.000 € por cada dez anos de serviço	Indemnização Proporcional de Reintegração aos 11 e depois de 15 anos de serviço Indemnização diferenciada para quem sai até aos 17 anos de serviço Indemnização integral para quem sai até aos19,5 anos de serviço	Bónus de saída, exceto se transferido para funções estatais	EDP: Indemnização isenta de impostos correspondente a 2,25 da pensão diferida e por uma pensão mensal de 34 % da pensão diferida até à reforma O Resettlement Grant, tem como objetivo facilitar a adaptação à vida civil

APÊNDICE D – PONTOS POSITIVOS DOS MODELOS DE CARREIRA ANALISADOS

Quadro 6 – Pontos positivos dos Modelos de carreira analisados

	Factos	Proposta	Vantagens	Observação
Recrutamento	O modelo inglês não tem escolaridade mínima, exceto para algumas especialidades.	Alterar condições de acesso a cidadão sem a escolaridade mínima, com a obrigatoriedade de obter a equivalência ao 12.º ano de escolaridade até ao 4.º ano de serviço.	Abranger mais jovens como potenciais candidatos.	Jovens com menos do 9.º ano de escolaridade representam 2,5 % dos participantes no DDN.
Retenção	O modelo espanhol só permite o acesso ao contrato de longa duração após cumprir a totalidade do contrato inicial. A prestação de serviço até ao máximo do tempo possível é restrita a um reduzido efetivo.	Prestação de serviço para as Praças, dividido em três ciclos: período RC, com as normas em vigor, seguido de ingresso no RCE por um ciclo de seis anos e um segundo ciclo de seis anos, restrito a um reduzido efetivo de certas especialidades.	Manter as condições e procedimentos em vigor para o RC e selecionar os mais aptos para ingressar no RCE em especialidade críticas, restringindo a um mínimo de efetivos no 2º ciclo; Promover a saída antes dos 40 anos de idade.	Ingresso no RCE por concurso; Dificuldade de reunião das condições de acesso devido às diferentes datas de contrato; Prever um conjunto de incentivos para favorecer a saída após 12 anos de serviço (entrevista Marinha).
	Frequência de formações para a progressão a vários postos, integrando formação profissional e uma seleção dos mais aptos.	Implementar uma avaliação psico-profissional para alteração de especialidade para ingressar no RCE; Criação de Cursos de Atualização[64] para acesso aos postos de CADJ e de CSEC.	Selecionar os mais aptos; Promover a formação profissional; Dotar os militares dos conhecimentos para o desempenho de funções militares.	Com o apoio do CPAE para validar a Orientação Profissional.
	Modelos apresentam a possibilidade de alteração para especialidades técnicas após seis a oito anos de serviço.	Promover a alteração de especialidade, maioritariamente para especialidades técnicas, para o ingressar no RCE, após seis anos de serviço.	Permitir que os militares de especialidades de Campanha, sejam orientados para uma atividade profissional com certificação no mercado de trabalho.	Escolha da especialidade apoiada na avaliação do Perfil/Orientação Profissional e na preferência do militar.
	A formação profissional é fundamental durante o percurso nas fileiras, como preparação da reintegração.	Integração de formação profissional nos cursos de formação, de promoção e na formação de especialidade.	Garantir uma carteira profissional e qualificações certificadas a todos os militares que sirvam mais de seis anos.	
	No modelo francês os vencimentos variam de acordo com o nível de formação/educação.	Criar suplementos para os militares que possuam/adquiram os níveis 4 e 5 do QNQ.	Fomentar a formação e educação nos militares.	
	Os modelos espanhol e belga apresentam suplementos de serviço de 24 horas e exercícios.	Criar suplementos para serviços de 24 horas e exercícios militares.	Compensar o serviço que os militares desempenham fora de horas normais de serviço.	
	Prémios por anos de serviço.	Criar prémios de permanência nas fileiras.	Fomentar a permanência nas fileiras.	Prémio no 10.º ano de serviço.
	O modelo inglês apresenta benefícios no âmbito das taxas municipais.	Estabelecer benefícios fiscais em sede de Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI) para as Praças durante a prestação de serviço.	Contribuir para atenuar as despesas dos militares.	

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

Retenção	O modelo inglês apresenta benefícios no âmbito dos transportes.	Estabelecer protocolos com empresas de transporte de passageiros para obter maiores descontos em viagens; Isenção de pagamento em transportes públicos.	Atenuar os custos das viagens semanais aos militares deslocados.	
Reintegração	Formação profissional no último ano de serviço para obter uma nova profissão.	Providenciar uma formação profissional paga para militares que desempenharam funções estritamente militares no último ano de serviço		Maioritariamente aplicável ao 2.º ciclo do RCE.
	Benefícios fiscais para empresas que contratem ex-militares com idades acima dos 45 anos de idade.	Benefícios fiscais para empresas que contratem ex-militares que prestaram 12 anos de serviço ou mais.	Maior atratividade das empresas para selecionar funcionários com alguma idade.	
		Benefícios fiscais em sede de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS) na saída do 1.º ciclo do RCE.	Promover a saída de militar após 12 anos de serviço.	
	Protocolos com empresas civis de vários pontos do país para contratar ex-militares.	Estabelecer protocolos com empresas para contratar ex-militares.	Maior reintegração dos ex-militares.	

APÊNDICE E – GUIÃO DE ENTREVISTAS A ENTIDADES NACIONAIS

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

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

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

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

Tabela 1 – Guião de entrevista a entidades nacionais

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

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

APÊNDICE F – RESULTADO DAS ENTREVISTAS A ENTIDADES NACIONAIS

Tabela 2 – Análise de entrevistas a entidades nacionais

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

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

	3.7	**No modelo espanhol, após o compromisso inicial (seis anos), a Praça altera de uma especialidade de Campanha (operativa) para uma especialidade de apoio (técnica). Tendo em conta a formação profissional, poderá ser uma boa prática?**
E1		"Pode ser uma boa prática, passível de ser usada na conjugação de RC e RCE, mas também apenas em RC. Mas há outras, como reservar o último ano de contrato para formação profissional no caso de militares que tenham estado sempre em áreas especificamente militares (como é o caso francês)."
E2		"Estamos a estudar uma solução diferente, a dupla especialidade. [O militar] pode ser atirador, e pode ao mesmo tempo, mediante orientação e escolha feita junto da Subsecção de Gestão de Carreiras, ser carpinteiro […]. No âmbito do Regime de Incentivos, vamos propor um conjunto de módulos [de formação] através de protocolos junto do IEFP, para quando o militar terminar os seis anos, ele tenha o Reconhecimento de Competências que lhe deem equivalência no QNQ […]. A mudança de especialidade corta [ao militar] a cabimentação em Quadros Orgânicos, tendo implicações na AGPS […]. Essa especialização também poderia ser orientada para um futuro ingresso no RCE, assim como para a reinserção […]."
	3.8	**Tendo em conta a maturidade profissional, qual é a idade e o tempo de serviço que considera ideal para uma Praça escolher conscientemente uma especialidade/profissão?**
E1		"Perto de 50 % das Praças do Exército não tiveram essa oportunidade de escolher. Como se dá conta, estamos ainda longe de colocar a questão do lado "da idade da consciencialização". Mas não deveríamos. O ingresso nas Forças Armadas deveria ser um ato de total consciência, ao qual deveria estar associado toda a informação necessária para possibilitar essa escolha."
E2		"Os cursos superiores são escolhidos aos 17/18 anos, portanto alguém considera que as escolhas profissionais são nessa idade."
E3		"[…] escolha da classe em antecipação à incorporação para a frequência do Curso de Formação das Praças."
	3.9	**Considera válida a execução de testes psicotécnicos para uma orientação profissional para as Praças após seis anos de serviço – ingresso no RCE?**
E1		[…] o RCE assenta nas funções a que se destina e por isso não é uma simples extensão do tempo de contrato para os militares. Neste sentido, e porque a cada função deve estar subjacente um processo de seleção/formação, não afasto nenhuma possibilidade em matéria de configuração desses processos."
E2		"Já estamos a trabalhar nisso […]. Queremos fazer um inquérito *online* às Praças, à semelhança do que foi aplicado aos oficiais do QP, e também com entrevistas."
	3.10	**O RCE irá permitir que os militares permaneçam mais tempo nas fileiras. Considera que para ingressar neste regime seria adequado passar no RC (6 anos) para uma melhor avaliação e seleção dos militares?**
E2		"[…] o RV, RC e o RCE não têm de ser contraditórios, mas sim complementares […]". Há aqui outra margem de ação, que é o grau de liberdade que nos dá a escolha dos requisitos que envolvem os concursos públicos […], por isso tenho dúvidas se funcionaria.
	3.11	**Considera que todas as especialidades poderiam atingir os 18 anos de serviço em RCE? Se não, como considera que seria adequado?**
E2		"Devemos ter em conta o conceito de pirâmide, […] mas deve ser analisado caso a caso e ajustado aos perfis dos referenciais de curso."
	3.12	**Tendo em conta os salários das Praças, face ao salário mínimo nacional, considera que benefícios como ADM e em alguns casos o alojamento e alimentação são fatores tidos em conta para o ingresso nas FFAA/Exército? Que outros benefícios poderiam ser aplicados por forma a valorizar os vencimentos? (IRS, apoio nos transportes públicos, taxas municipais IMI)**
E1		"Como "outro" benefício a ser implementado eu diria que o futuro do modelo, e a sua atratividade, passará muito pela qualificação e experiência profissional que proporciona."
E2		"[…] concordo o sistema deles [de outros países] com a performance linguística, das funções que desempenham. Eu acho que esse é o caminho. Mas é pelo cargo e […] não pelo serviço. Parece-me que tem muitas vantagens."

	3.13	**A Marinha organiza diariamente um sistema de transportes para Pessoal entre unidades da Margem Norte, Margem Sul e a travessia do Tejo. Considera este tipo de benefícios são válidos quando se pondera uma carreira? Que outros benefícios considera que poderão melhorar a atratividade das FFAA?**
E3		"Não parece que […] seja um fator de ponderação na hora de optar por uma carreira nas Forças Armadas, embora considere que esta facilidade é importante na satisfação do pessoal. As Forças Armadas seriam mais atrativas se tivessem: […] benefícios fiscais em sede de IRS, […] facilidade de utilização de todos os transportes públicos."
		4. Reintegração
	4.1	**Considera que um trabalhador qualificado com idade acima de 40 anos poderá ter dificuldades de integração no mercado de trabalho?**
E1		"Mas certamente que a experiência nos "aconselha" a evitar enviar para o mercado de trabalho profissionais com 40 anos ou mais. Como referi anteriormente, este terá de ser um instrumento de exceção, que implicará a existência de incentivos (canais de empregabilidade definidos) muito específicos."
E3		"[…] a remuneração tende a aumentar em função da qualificação e da experiência do trabalhador […] considero que acima dos 40 anos haverá dificuldade de integração no mercado de trabalho."
	4.2	**Considera que um trabalhador qualificado com idade perto dos 30 anos poderá ter dificuldades de integração no mercado de trabalho?**
E1		[…]se é qualificado e tem menos idade, à partida terá menos dificuldade de inserção. Do que me recordo esta foi a razão essencial para se ter reduzido o tempo de RC para os 6 anos."
E3		"[…] há vantagem em chegar cedo ao mercado de trabalho, principalmente se for detentor de qualificação. À partida, o empregador procura trabalhadores experientes, mas jovens que aufiram salários mais reduzidos em sede de primeiro emprego."
	4.3	**Considera vantajoso o aumento de incentivos para privilegiar a saída dos militares até aos 12 anos, evitando a permanência até aos 18 anos?**
E2		"Eu considero, mas […] toda a arquitetura do Regime de Incentivos para prestação de serviço militar não está orientada nesse sentido, e duvido que venha a estar. Não se pode olhar só para o RCE, mas também o QP, não se podendo criar condições melhores para o RCE que para o QP. Este equilíbrio tem de se manter também."
		5. Outras
	5.1	**O ingresso no RCE está disponível para militares de outro Ramo. Como considera que deve ser o percurso profissional desse militar no caso de ter uma especialidade comum (tipo cozinheiro)? Ou uma especialidade de campanha exclusiva do Ramo?**
E2		"É o mesmo princípio pelo qual a GNR vem recrutar ao Exército. […] é um concurso externo, que como cidadão pode concorrer. […] os Funcionários Civis através da mobilidade, mudam de instituições com naturalidade […]. Não me parece significativo."
	5.2	**Considera que o RCE poderá melhorar a atratividade do Exército?**
E2		"Claro que o RCE melhora a atratividade do Exército. Mas não esquecer o exemplo de Espanha. […] por isso é que o conceito [do RCE] é piramidal, pois a ideia é que nenhum chegue aos 18 anos, […] fruto das competências que vão adquirindo e das oportunidades criadas através do CIOFE entre outras…"
	5.3	**O militar em RCE poderá ter de ser deslocado à semelhança dos militares QP, por nomeação?**
E2		"As Normas de Nomeação e Colocação dos Militares do Exército estão a ser revista e serão aplicadas também ao RV, RC e RCE à semelhança do QP. E quanto aos deslocamentos do RCE serão de acordo com regras específicas e adequadas. O princípio da necessidade tem de se sobrepor sempre às expetativas dos militares […]."
	5.4	**Quantas Praças rescindiram ou não renovaram os contratos em 2017 e 2018?**
E4		2017: Rescisões 559, Não Renovações 238. 2018: Rescisões 804, Não Renovações 324.
	5.5	**Quantas Praças integravam o Exército a 01Jan18 e a 31Dez18 por postos e especialidades?**
E4		01Jan18: 45 CADJ, 1164 1CAB, 708 2CAB, 4391 SOLD; 31Dez18: 144 CADJ, 1317 1CAB, 417 2CAB, 4154 SOLD;

	5.6	**Qual é a percentagem de Praças que se encontra na situação de deslocadas a 31Dez18?**
E4		31% das Praças
	5.7	**Quantas recrutas (Praças) foram incorporadas em 2018?**
E4		1636 Praças
	5.8	**Quantas recrutas (Praças) não terminaram a Formação Geral Comum?**
E4		408 Praças
	5.9	**Quantas Praças rescindiram o contrato até seis meses após a Formação Geral Comum?**
E4		81 Praças

ANÁLISE:

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

Relativamente ao recrutamento, é consensual que não é um problema para o Exército, pois os ingressos são os adequados de acordo com o Despacho n.º 9719/2018, de 17 de outubro. A idade de admissão é a adequada, pois a média dos ingressos é entre os 20 e 21 anos de idade. Quanto à escolaridade as opiniões dividem-se, pois, a alterar para menos deverá haver uma preocupação social de fomentar essa formação em falta. Já não permitir o acesso a cidadãos estrangeiro reúne consenso, pelo que não traria vantagens.

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

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

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

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

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

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

APÊNDICE G – GUIÃO DE ENTREVISTA A ENTIDADES ESTRANGEIRAS

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

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

Tabela 3 – Guião de entrevista a entidades estrangeiras

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

APÊNDICE H – RESULTADO DAS ENTREVISTAS A ENTIDADES ESTRANGEIRAS

Tabela 4 – Análise de entrevistas a entidades estrangeiras

	Questions
	1. Recruitment
1.1	**What are the admission conditions (age, Nationality, education grade, others) for candidates?**
E5	The minimum age to join is 16. You must be enlisted by the age of 36 (for Reservists you may be able to join up until the age of 50 for certain trades). If you under 18 you must have parental consent. To join the Army you must be either a British Citizen, Irish Citizen or Commonwealth Citizen. To join as a Soldier you do not need any qualifications. However, for certain trades you will need some form of qualification (eg engineers, intelligence, medical).
E6	Age: a private cannot be younger than 18 years. There are two exceptions to this rule: he can be incorporated at the age of 17, after June 30 in the year he turns 18 and he can also be incorporated in the year he obtained his secondary diploma. A private cannot be older than 26 in the year of his incorporation. Nationality: applicants have to be Belgian or national citizen of another member state of the European Economic Area or the Swiss Confederation. Non-Belgians also have to proof that they are not obligated to serve in the country of origin. Education grade: each applicant has to proof he finished primary education.
	2. Retention
2.1	**What are the Initial Training and Education (time and subjects)?**
E5	All recruits will complete Initial Military Training (Phase I training) at one of three bases (Harrogate, Pirbright, Winchester) in the UK. The training course lasts 14 weeks (23 weeks if under 17 ½). Phase II training will be dependent on role. At the end of Phase II training, you may be awarded a number of civilian qualifications to recognize the training and education you have completed and the standards you attained. Phase 2 training will be very dependent on role – it may range from a few months (infantry) to a couple of years (medical).
E6	Initial training and education take 60 working days. The initial Education and Training of Privates and Non-Commissioned Officers (NCO) can be split in three periods: - Period of education: During this period the recruit is taught everything he needs to know to execute his first function. This period can be split is two subperiods: • Basic Military Training: During this subperiod the basic military skills are taught. This Basic Military Training is the same for all recruits of the same Personnel category; • Specialized Professional Education: During this subperiod the recruit acquired additional professional knowledge and skills, necessary for the execution of the first function. This Specialized Professional Education is different depending on the first function. Internship: During this period the recruit can apply the acquired knowledge in a real situation. During this period the Leaner executes his first function in the unit, but still under supervision of a coach. Duration: 3 months - Period of Evaluation: During the period of evaluation, the learner executes his first function. Duration: variable but with a minimum of 3 months. Total Duration (Period of education + Internship + Period of Evaluation) : 3 Years
2.2	**What are the ranks that privates can be graduated, and how much time spent between ranks?**
E5	The minimum time a recruit must serve is 4 years. On completion of Phase I training, a recruit is formally recognized as a Private (although title may be different depending on Corps). For good soldier's (or for certain Roles) promotion to Lance Corporal may follow after finishing Phase II training or after about 3 years as a Private. Promotion is based on merit. After 6-8 years, depending on merit (in particular leadership ability), an individual can be promoted to Corporal. After about 12 years, promotion to Sergeant is possible. To reach Warrant Office Class 1 an individual will normally have done a minimum of 18 years in the Army.

E6	Belgian Defence wishes to evolve towards a young, operational and dynamic army. Since 2013, a new statute (short-term contract) was established in addition to the statute that offers lifetime employment. This statute with limited duration offers a contract of 8 years, which can be extended by 4x 1 year.
	Career military volunteer: without incidents during his career:
	i. Recruitment (entry) as Soldier (OR-i);
	ii. Assignment as First Soldier (lSdt/OR-2) after 1 year;
	iii. Nomination as First Soldier (OR-2) after 3 years with retroactive character to the date of his assignment as First Soldier;
	iv. Nomination as Corporal (OR-3) after 6 years (Total= entry+7 years);
	v. Nomination as Corporal-Chef (OR-4) after 8 years (Total= entry+15 years);
	vi. Nomination as 1 Corporal-Chef (OR-4) after 8 years (Total= entry+23 years).

2.3	**What is the salary for each rank? Are there any other benefits?**
E5	NIL
E6	NIL
2.4	**Which kind of training/course is needed to be graduate into another rank (time and subjects)?**
E5	Promotion is based on merit. However, in order to be able to demonstrate merit you are likely to have need to complete certain professional qualifications and / or educational courses. Requirements will be different for each trade. All members of the UK Armed Forces are reported on annually through a joint common appraisal format. These reports will be used to identify an individual's suitability for promotion. Promotion will be also subject to an individual passing an annual fitness.
E6	Graduation into another category, the internal recruitment as we call this, is submitted to some conditions and restrictions in terms of age, physical and psychological (for some kinds of jobs) ability. Since 2014, all privates are recruited in that new Statute with Limited Duration (SLD). After a short period of three years as candidate, the SLD are encouraged to participate to the internal recruitment during the next five years. The internal recruitment for SLD offers three options: i. Social promotion: from private SLD to NCO SLD. The candidate remains in the category of SLD but as NCO. He starts then a new cycle of 8 years + 4x1 year. ii. Promotion to the same category as private but in another statute as active personal (lifetime employment). NB: this option, which was the largest opportunity for SLD to stay within the Defence forces, tends to be downsized. Promotions in the career model for privates are based on seniority. iii. Promotion based on a diploma/degree to a higher category and in another statute as active personal (lifetime employment): if the private SLD has graduated from high school, he or she can participate to the internal recruitment to become a NCO as active career personal.
2.5	**Is all education and training certified according with civil regulation?**
E5	NIL.
E6	NIL.
2.6	**How is the process of selection/evaluation for the new rank (physics, merits, psychological, others)?**
E5	Promotion is based on merit and suitability in the higher rank (this will include qualifications achieved). Education is normally provided to an individual once selected for promotion or after he / she has been promoted. Education and specialist career training will vary significantly between roles.
E6	This internal recruitment [Graduation] consists of a competition (limited number of vacations) between candidates. The selection is based on an evaluation of the professional and behavioral potential of the candidate and includes three areas: i. Knowledge; ii. Skills (professional, social and physical); iii. Attitude (morale, commitment, work organization, behavior in groups). Promotions in the career model of military volunteers are based on seniority (in other words by time).
2.7	**Is there a possibility to change of specialty/expertise/area? How is the process of changing it?**
E5	All soldiers are able to apply to change trade. Applications will be considered on the basis of whether the current branch can release the individual, whether there is space in the desired branch, educational qualifications, potential, age and current reports. Each case is looked at individually.

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

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

#

1CAB	Primeiro-Cabo
1GR	Primeiro-Grumete
1MAR	Primeiro-Marinheiro
2CAB	Segundo-Cabo
2GR	Segundo-Grumete
2MAR	Segundo-Marinheiro

B

Apd	Apêndice

C

CAB	Cabo
CADJ	Cabo-Adjunto
CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
CI	Compromisso Inicial
CIOFE	Centro de Informação e Orientação para a Formação e Emprego
cit.	Citado
CLD	Compromisso de Longa Duração
CMI	Construção e Manutenção de Infraestruturas
CMOR	Cabo-Mor
CNQ	Catálogo Nacional de Qualificações
Consult.	Consultado
Coord.	Coordenador(es)
CPCb	Curso de Promoção a Cabo
CQT	Certificado de Qualificação Técnica
CQTS	Certificado de Qualificação Técnica Superior
CRFA	Centro de Recrutamento da Força Aérea
CSEC	Cabo-de-Secção

D

DCRP	Divisão de Comunicação e Relações Públicas
DDN	Dia da Defesa Nacional
DGRDN	Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional
DIAPER	*Dirección de Asistencia al Personal - Ejército de Tierra*
DRHAT	*Directeur des Ressources Humaines de l'Armée de Terre*

E

e.g.	Por exemplo (do latim exempli gratia)
Ed(s).	Editor(es)
ed.	Edição
EDP	*Early Departure Payment*
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EPP	Escola Prática de Polícia
et al.	E outros (do latim et alii)

F

FA	Força Aérea Portuguesa
FFAA	Forças Armadas
FS	Forças de Segurança
FSS	Forças e Serviços de Segurança

G

GAP	Gabinetes de Atendimento ao Público
GNR	Guarda Nacional Republicana
GRH	Gestão de Recursos Humanos

I

IA	Inteligência Artificial
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
IMI	Imposto Municipal sobre Imóveis
In	Em
IRS	Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
IUM	Instituto Universitário Militar

L

LSM	Lei do Serviço Militar

M

MDN	Ministério da Defesa Nacional
MRH	Mercado de Recursos Humanos
MT	Mercado de Trabalho

N

N.º / n.º	Número

O

OCS	Órgãos de Comunicação Social
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
OG	Objetivo Geral
ORDR	Órgão Responsável pela Divulgação e Recrutamento
Org.	Organizador(es)
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte

P

p.; pp.	Página; páginas
PAF	Provas de Aptidão Física
PSP	Polícia de Segurança Pública

Q

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

R

R&S	Recrutamento e Seleção
RC	Regime de Contrato
RCE	Regime de Contrato Especial
RED	Reserva Especial de Disponibilidade
RH	Recursos Humanos
RI	Regulamento de Incentivos
RR	Repartição de Recrutamento
RRS	Repartição de Recrutamento e Seleção
RSO	Redes Sociais Online
RSS	*Real Simple Syndication*
RV	Regime de Voluntariado
RV/RC	Regime de Voluntariado ou Regime de Contrato

S

SEN	Serviço Efetivo Normal
SLD	*Statute with Limited Duration*
SM	Serviço Militar
SNQ	Sistema Nacional de Qualificações
SOLD	Soldado

T

TBN	Taxa Bruta de Natalidade
TII	Trabalho de Investigação Individual

U

UFCD	Unidades de Formação de Curta Duração

V

Vol.	Volume

POSFÁCIO DE AUTORES

Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos é Coronel de Infantaria tirocinado do Exército Português, na situação de Reserva. É licenciado e mestre em Ciências Militares pela Academia Militar; licenciado em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Lusófona; pós-graduado pelo Instituto Nacional de Administração (Diploma de Estudos em Liderança e Gestão de Pessoas); e doutorando em Economia e Gestão na área de especialização Recursos Humanos na Universidade Lusíada. Para além dos cursos curriculares da carreira militar, está habilitado com o Curso de Estado-Maior, o Estágio de Comandantes e o Curso de Promoção a Oficial General. É "Especialista de Reconhecida Experiência e Competência Profissional" na área de "Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar" no âmbito das Ciências Militares (Despacho N.º 72/2015, de 27 de outubro do Diretor do Instituto de Estudos Superiores Militares, após deliberação do Conselho Científico de 22 de outubro de 2015). Possui ainda diversos cursos monográficos, de curta duração, de que se destacam: curso de análise de dados qualitativos com o ATLAS-Ti e curso de análise de dados qualitativos com o N-Vivo (Timberlake); *SPSS Test Analysis for Surveys (STAfS)* e curso de análise de dados quantitativos com o SPSS (Produtos e Serviços de Estatística, Lda – PSE); vários cursos do Instituto Nacional de Administração (INA) (*e.g.,* Aprender a usar a Inteligência Emocional, Comportamento de Sucesso do Gestor Eficaz, Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Direção e Liderança); *Personal Profile Analysis System* (PPA) – Sistemas de GRH (SGRH) (*Thomas International* Portugal); Gestão de Carreiras (CEGOC – TEA). Desempenhou funções de comando / direção / chefia, de estado-maior e de execução, servindo: na Escola Prática de Infantaria, em Mafra; no Regimento de Infantaria 19, em Chaves; na Divisão de Pessoal do Estado-Maior do Exército; no Instituto de Altos Estudos Militares, como Docente nas áreas dos recursos humanos, da liderança e das metodologias de investigação; no Instituto de Estudos Superiores Militares como Docente e como Diretor dos Cursos de Promoção a Oficial Superior do Exército (oficiais das Armas e Serviços oriundos da Academia Militar, do Serviço de Saúde e dos Serviços Técnicos) em 2006/07 e 2007/08; no Regimento de Infantaria 2 (Abrantes), como 2.º Comandante; na Escola de Sargentos do Exército (Caldas da Rainha), onde foi Comandante; na Academia Militar como chefe do Departamento de Ciências Sociais e Humanas e chefe do Departamento de Coordenação Escolar. Entre 2012 e 2015 desempenhou o cargo de Subdiretor do Centro de Investigação de Segurança e Defesa do Instituto de Estudos Superiores Militares (CISDI) e entre 2015 e 2019 de Subdiretor do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (CIDIUM). Entre 2013 e julho de 2019 foi Coordenador Editorial das linhas editoriais do IUM – Revista de Ciências Militares (revista científica com revisão por pares em sistema de duplo anonimato, bilingue, indexada à SciELO), Coleção ARES, Cadernos do IUM e IUM Atualidade. Entre 2014 e 2018 foi membro da Comissão Científica do Mestrado em Ciências Militares - Segurança e Defesa do IUM e entre 2013 e 2019 do Conselho de Curso do CPOG, do Conselho Pedagógico do IUM e da Comissão de Avaliação no âmbito do Sistema Interno de Garantia da Qualidade do Instituto

Universitário Militar (IUM). É orientador de trabalhos de investigação do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG) e membro de júris de trabalhos de investigação do Curso de Promoção a Oficial General e do Curso de Estado-Maior Conjunto do IUM. É autor e coautor de publicações escolares, monografias e artigos científicos em revistas nas áreas da estratégia, da liderança, da gestão de recursos humanos, da formação e da metodologia de investigação científica. Tem publicado com frequência nas várias linhas editoriais do Instituto Universitário Militar. É Investigador Integrado do CIDIUM e Investigador do Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial (COMEGI) – Universidade Lusíada. É sócio efetivo da Revista Militar e associado da AFCEA Portugal.

Raúl Carvalho Morgado é Major de Transmissões. É licenciado em Engenharia Eletrotécnica Militar na especialidade de Transmissões, pela Academia Militar, e possui um Mestrado Integrado em Engenharia Eletrotécnica e de Computadores, pela Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra. Do seu currículo destacam-se as funções de Chefe da Repartição de Comunicações e Sistemas de Informação, Adjunto do Chefe da Repartição de Operações, Adjunto do Chefe da Repartição de Treino e Doutrina da Brigada de Intervenção, Oficial de Ligação no Quartel-General da Kosovo Force, Comandante da Companhia de Transmissões da Brigada de Intervenção e Comandante da Companhia de Transmissões da Brigada de Reação Rápida.

Nuno Miguel Brazuna Ranhola é Capitão-de-fragata da Marinha Portuguesa. É licenciado em Ciências Militares Navais – Marinha, pela Escola Naval e pós-graduado em Ciências Militares – Segurança e Defesa pelo Instituto Universitário Militar (IUM). Especializado em Comunicações, para além dos cursos curriculares de carreira, está habilitado com o Curso de Estado-Maior Conjunto, NATO *Lessons Learned Staff Officer Course* (NLLSOC) e JALLC *Analyst Training Course, Maritime Warfare Course* (MWC) da *Royal Navy*, Curso de Planeamento de Operações de Ciberdefesa e o Curso de Estudos Africanos do IUM. Desempenhou várias funções de comando, chefia e de estado-maior, no mar e em terra. No mar, embarcou em várias unidades navais, tendo desempenhado funções de chefia e de Oficial Imediato; foi Comandante da Lancha de Fiscalização *Dragão* e Comandante da Corveta *João Roby*; foi por duas ocasiões Oficial do Estado-Maior da Força Naval Europeia (EUNAVFOR) na Operação ATALANTA, de combate à pirataria no Corno de África, tendo embarcado em diversas unidades navais europeias. Em terra, foi Comandante do Agrupamento de Navios Patrulha; Chefe do Centro de Comunicações e Chefe da Repartição de Comunicações e Sistemas de Informação do Comando Operacional dos Açores (COA), onde exerceu cumulativamente as funções de Oficial do Estado-Maior Conjunto; liderou o Departamento de Análise e Desenvolvimento do Centro Integrado de Treino e Avaliação Naval, onde foi formador e responsável pelos Cursos de Planeamento em Operações Navais e Aperfeiçoamento em Tática e Operações Navais; foi o *Portuguese Subject Matter Expert for Comunications and Message Text Formats* tendo representado o país e a Marinha, em diversos grupos

de trabalho e *fora* nacionais e NATO. Foi o representante nacional em vários grupos de trabalho NATO responsáveis pela harmonização de publicações, táticas e procedimentos, em operações navais, conjuntas e combinadas; Oficial de Estado-maior do Comando da Força Naval Portuguesa (POTG) e J5 da Força de Reação Imediata (FRI), tendo participado no planeamento, execução e análise de vários exercícios nacionais; e Chefe do Centro de Comunicações e Cifra (CCC) do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA). Atualmente está colocado no IUM como Especialista em Operações Militares, e é docente na Área de Ensino do Comportamento Humano e Administração de Recursos (AECHAR), sendo responsável pela UC de "Comportamento Organizacional"; docência das UC de "Comando e Liderança", "Metodologia de Investigação Científica", de "Dissertação" no Mestrado em Ciências Militares – Segurança e Defesa, de "Trabalho de Investigação Individual", de "Trabalho Final de Curso", de "Trabalho Individual de Fim de Curso", de "Trabalho Final de Grupo", e de "Trabalho Final de Curso Armas e Serviços. É orientador e coorientador de trabalhos de investigação de alunos de pós-graduação e a frequentar cursos curriculares de carreira. É autor da *Coleção ARES* com o artigo *A (R)Evolução das Armas de Energia Dirigida nos Conflitos Militares* e da Coleção IUM Atualidade 7, *Regras e Normas de Autor no IUM*. É ainda membro da Comissão de Avaliação no âmbito do Sistema Interno de Garantia da Qualidade do IUM. É investigador integrado do CIDIUM.

Carlos Filipe Henriques Pereira é Major de Engenharia Militar, do Exército Português. É Licenciado (pré-Bolonha) em Engenharia Militar pela Academia Militar. Para além dos cursos curriculares de carreira, está habilitado com o Curso Avançado de Planeamento Militar Terrestre, Curso de Estado-Maior, Curso de Coordenador de Segurança, Curso CIMIC, Curso de Ética e Deontologia Profissional, Curso de Explosivos, Destruições, Minas e Armadilhas, Curso de Proteção Ambiental, Curso de Defesa NBQ e Curso de Vigilância e Contra Vigilância. Desempenhou funções de comando / direção / chefia e de estado-maior, servindo: na Escola Prática de Engenharia, como Instrutor no Gabinete de Defesa NBQ e Gabinete de Proteção Ambiental, como comandante da Companhia de Pontes e Companhia de Defesa NBQ, como Chefe do Gabinete de Proteção Ambiental e Adjunto do Chefe do Gabinete de Tática e Técnica de Estado-Maior; Na direção de Infraestruturas do Exército, desempenhou funções de Engenheiro de Estruturas na Seção de Projetos da Repartição Técnica de Engenharia e foi Adjunto do Chefe da Delegação de Infraestruturas de Lisboa Sul e Ilhas da Repartição de Obras; no Regimento de Engenharia N.º01, foi Comandante da Companhia de Comando e Serviços, Comandante da 3.ª Companhia de Engenharia de Apoio Geral e Chefe da Seção de Operações, Informações e Segurança; na Direção de Infraestruturas da Guarda Nacional Republicana, em comissão de serviço, desempenhou funções de Chefe da Repartição de Projetos e Fiscalização e Chefe da Divisão de Planeamento, Projetos e Fiscalização. Participou na missão internacional das Nações Unidas no Líbano em 2008 (UNIFIL) exercendo as funções de Oficial EOD, NBQ e PIO. Encontra-se atualmente a desempenhar as funções de Adjunto da Repartição de Pessoal no Comando das Forças Terrestres do Exército Português.

Paulo Jorge André Serra é Tenente-Coronel de Infantaria da Guarda Nacional Republicana (GNR). É licenciado e mestre em Ciências Militares especialidade Segurança pela Academia Militar; mestre em Criminologia pela Faculdade de Direito da Universidade do Porto, pós-graduado pela Universidade Nova de Lisboa em Direito e Segurança, pós-graduado em Segurança e Defesa pelo Instituto Universitário Militar. Para além dos cursos curriculares de carreira, está habilitado com o Curso de Investigação Criminal para Oficiais da GNR, Curso de Introdução à Comunicação Social, Curso de Estudos Africanos, Curso de Cooperação Civil-Militar, Curso de Planeamento de Operações Psicológicas e o Curso de Estado-Maior Conjunto. Terminado o curso na Academia Militar, em setembro de 2001, ingressou como Oficial na GNR, tendo estado colocado no Grupo de Instrução de Aveiro da Escola Prática da Guarda até dezembro de 2006, onde exerceu as funções de Comandante de Pelotão e Comandante de Companhia de diversos cursos e Coordenador das disciplinas de Topografia, Legislação e Segurança Rodoviária e Legislação Policial aos vários Cursos de Formação de Guardas da GNR. Neste ano (2006) representou ainda a GNR em Moçambique, tendo participado numa ação de formação aos futuros Oficiais da polícia moçambicana na Academia de Ciências Policiais da República de Moçambique. Em dezembro de 2006 foi colocado no Grupo Territorial de Aveiro, onde exerceu as funções de Comandante do Destacamento Territorial de Anadia (5 anos) e, mais tarde, de Comandante do Destacamento Territorial de Aveiro (2 anos). Em abril de 2014, com o posto de Major, foi colocado no Comando Territorial de Leiria, onde exerceu as funções de Chefe da Secção de Informações e Investigação Criminal. Desempenha atualmente o cargo de docente no Instituto Universitário Militar (IUM) na Área de Ensino de Comportamento Humano e Administração de Recursos.

Américo Filipe Costa Pereira é Major de Cavalaria do Exército Português. É licenciado e mestre em Ciências Militares pela Academia Militar. Está habilitado com o Curso de Cavalaria da Academia Militar, o Curso de Promoção a Capitão, o Curso de Promoção a Oficial Superior e o Curso de Estado-Maior Conjunto. Possui ainda outros cursos, dos quais se destacam o Curso de Carro de Combate M60, Curso de VBRec M11 e o Curso de Polícia do Exército. Ao longo da sua carreira prestou serviço no Regimento de Cavalaria Nº6, onde desempenhou funções de Comandante de Pelotão de Morteiros, de Comandante de Pelotão de Reconhecimento, Comandante do Esquadrão de Comando e Serviços, Comandante da Companhia de Apoio ao Combate do Batalhão de Infantaria/BattleGroup da EUROFOR, Oficial de Operações do Grupo de Autometralhadoras, Oficial de Operações do Grupo de Reconhecimento, 2º Comandante do Grupo de Reconhecimento e Chefe da Secção de Pessoal do Regimento de Cavalaria Nº 6. Cumpriu de missões fora do território nacional no Teatro de Operações de Timor-Leste no 2º semestre de 2003 como Comandante de Pelotão de Apoio, uma missão no Teatro de Operações do Kosovo no 1º semestre de 2005 como Comandante de Pelotão de Reconhecimento, uma missão no Teatro de Operações da Bósnia-Herzegovina em 2009 como membro de Equipa de Observação e Ligação, uma missão no Teatro de Operações do Kosovo no 1º semestre de 2012 como Oficial de Logística do 1BI/BrigInt/KFOR, uma missão no Teatro de Operações do Kosovo

no 1º semestre de 2015 como Oficial de Operações do GAM/KFOR e uma missão no Teatro de Operações do Iraque no 2º semestre de 2017 como Comandante do 5º Contingente Nacional na *Operation Inherent Resolve*. Possui diversos louvores e condecorações, destacando-se a Medalha de Mérito Militar de 2ª Classe, a Medalha de Mérito Militar de 3ª Classe, Medalha Cruz de São Jorge de 3ª Classe e a Medalha de D. Afonso Henriques - Mérito do Exército. O Major Américo Pereira desempenha, atualmente, as funções de Coordenador de Área da Repartição de Operações e de Relações Multilaterais da Divisão de Cooperação, Operações, Informações e de Segurança do Estado-Maior do Exército. O Major Costa Pereira nasceu em Esposende a 11 de janeiro de 1978 e foi promovido ao atual posto em 01 de janeiro de 2015.

Rui Miguel Pinho Silva é Major de Cavalaria do Exército Português. É mestre em Ciências Militares pela Academia Militar. Para além dos cursos curriculares de carreira, está habilitado com os Cursos de Estado-Maior Exército e Conjunto, o Curso de Segurança Militar, o Curso de Cooperação Civil-Militar, o Curso de Análise de Informações Militares e os Cursos *NATO Peace Support Operations*, *NATO Staff Orientation Course* e *NATO Asymmetric Warfare Course*, ministrados pela *NATO School Oberammergau*. Desempenhou funções de comando e de estado-maior, servindo na Escola Prática de Cavalaria, no Núcleo Preparatório de Regimento de Apoio Militar de Emergência e no Grupo de Carros de Combate da Brigada Mecanizada. No ano de 2011 participou na Operação ALTHEA no Teatro de Operações da Bósnia Herzegovina, integrado numa *Laision and Observation Team*. Desde 2017, desempenha funções como docente na Área de Ensino Específico do Exército no Instituto Universitário Militar. É Investigador Integrado do CIDIUM.