

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

2020/2021



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**MODELO DE RECRUTAMENTO NAS FORÇAS ARMADAS –
CONTRIBUTOS PARA O DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO
DE UMA NOVA ORGANIZAÇÃO**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Rui Borges
MAJOR, INFANTARIA**



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

**MODELO DE RECRUTAMENTO NAS FORÇAS
ARMADAS – CONTRIBUTOS PARA O
DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE UMA
NOVA ORGANIZAÇÃO**

MAJOR, INFANTARIA Rui Miguel Coelho Borges

Trabalho de investigação individual do CEM-C 2020/2021

Pedrouços 2021



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

**MODELO DE RECRUTAMENTO NAS FORÇAS
ARMADAS – CONTRIBUTOS PARA O
DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE UMA
NOVA ORGANIZAÇÃO**

MAJOR, INFANTARIA Rui Miguel Coelho Borges

Trabalho de investigação individual do CEM-C 2020/2021

Orientador: TCor AdMil Pedro Manuel Carriço Pinheiro

Pedrouços 2021



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Rui Miguel Coelho Borges**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Modelo de recrutamento nas Forças Armadas – contributos para o desenvolvimentos e implementação de uma nova organização** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado Maior Conjunto 2020/2021** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, **12** de maio de **2021**

Rui Miguel Coelho Borges



Agradecimentos

Ao meu orientador, Tenente-Coronel Carriço Pinheiro, pelo apoio disponibilizado, pela amizade e simpatia patentes desde o início, que resultaram em sugestões e conselhos assertivos que em muito contribuíram para o produto final apresentado.

Um agradecimento ao Coronel Oliveira Cardoso e Major José Borges, do Comando do Pessoal do Exército, que durante a fase exploratória, os valiosos contributos permitiram que orientasse o caminho a seguir na investigação.

Às entidades entrevistadas, pela disponibilidade e franqueza, cujo contributos permitiram construir uma base sólida na análise da investigação do trabalho. Nomeadamente: General Valença Pinto, Tenente-General Fonseca e Sousa, Comodoro Salvado de Figueiredo, Coronel Aires Marques, Coronel Vítor Borlinhas e Doutor António Cardoso.

Aos camaradas do curso, pelo apoio incontável, bem como os demais camaradas do Exército que me apoiaram em discussões subjacentes ao tema.

Por fim, à minha família, com especial realce à Joana pelo apoio prestado pela minha ausência.

À Carminho um pedido de desculpa pela ausência como pai...



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento metodológico e conceptual	4
2.1. Metodologia e método	4
2.2. Enquadramento Conceptual	5
2.3. Revisão da literatura	6
3. Evolução da Sociedade	11
3.1. Geração Z.....	11
3.2. Mercado de trabalho	14
3.3. Síntese conclusiva.....	17
4. Modelo de Recrutamento das Forças Armadas	19
4.1. Estrutura e Responsabilidades	19
4.1.1. Recrutamento	20
4.1.2. Retenção	22
4.1.3. Reinserção	23
4.2. Medidas e resultados.....	24
4.3. Análise SWOT Modelo Recrutamento	26
4.4. Síntese conclusiva.....	28
5. Modelo de Recrutamento de parceiros OTAN	30
5.1. Reino de Espanha	30
5.2. Reino da Bélgica.....	31
5.3. Itália	33
5.4. Síntese conclusiva.....	34
6. Conclusões e recomendações.....	36
Referências bibliográficas	42



Índice de Anexos

Anexo A – Medidas do PAPSM	Anx A – 1
----------------------------------	-----------

Índice de Apêndices

Apêndice A – Modelo de Análise	Apd A – 1
Apêndice B – Universo de entrevistados	Apd B – 1
Apêndice C – Guião das entrevistas nacionais	Apd C – 1
Apêndice D – Sinopse das entrevistas	Apd D – 1
Apêndice E – Análise das entrevistas.....	Apd E – 1
Apêndice F – Guião das entrevistas internacionais	Apd F – 1

Índice de Figuras

Figura 1 - Diferentes abordagens das competências	5
Figura 2 - Efetivos de Praças das FFAA	8
Figura 3 - Características da Geração Z	12
Figura 4 - Pirâmide etária Portugal 2019 – 2080.....	13
Figura 5 - População residente por grandes grupos etários em Portugal 2019 – 2080.....	13
Figura 6 - Projeção das gerações Y e Z com idades entre os 18-24 anos.....	14
Figura 7 - Relação da taxa de desemprego com os efetivos das FFAA	17
Figura 8 - Organograma parcial da DGRDN.....	19
Figura 9 - Estrutura de recrutamento e divulgação do Exército	20
Figura 10 - Medidas de recrutamento do MR das FFAA	21
Figura 11 - Medidas de retenção do MR das FFAA	22
Figura 12 - Medidas de reinserção do MR das FFAA.....	24
Figura 13 - Matriz análise SWOT Modelo de Recrutamento FFAA	27
Figura 14 - Características dos modelos de recrutamento países OTAN	35
Figura 15 - Evolução do modelo de competição com o MT	39
Figura 16 - Modelo de certificação de competências	40

Índice de Quadros

Quadro 1 - Causas, razões e soluções OTAN para problemas de recrutamento e retenção ..	9
Quadro 2 - Linhas de ação SWOT.....	28
Quadro 3 - Medidas por Área de Intervenção do PAPSM	Anx A - 1



Quadro 4 - Modelo de Análise Apd A - 1

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Universo dos entrevistados.....Apd B – 1
Tabela 2 - Guião das entrevistas nacionais.....Apd C – 1
Tabela 3 – Sinopse das entrevistas Apd D – 1
Tabela 4 - Respostas às questões Q4 e Q5Apd E – 1
Tabela 5 - Respostas às questões Q6, Q7, Q8 e Q9Apd E – 1
Tabela 6 - Respostas às questões Q12, Q13, Q14, Q15 e Q16.....Apd E – 1
Tabela 7- Respostas às questões Q17, Q18, Q19, Q20Apd E – 1
Tabela 8 - Respostas às questões Q1, Q2, Q3, Q21, Q22 e Q23.....Apd E – 1
Tabela 9 - Guião das entrevistas internacionais Apd F – 1



Resumo

Decorrente da profissionalização das Forças Armadas, Portugal adota em 2004, um modelo de Serviço Militar assente no voluntariado, deixando cair a conscrição em tempos de paz. Esta nova realidade, trouxe grande alterações, não só ao processo de recrutamento de candidatos, como também aos modelos de retenção e reinserção dos militares. Volvidos 17 anos, é possível detetar limitações no modelo implementado.

Desta forma, o objeto de estudo da presente investigação é o modelo de recrutamento das Forças Armadas portuguesas.

Nesse contexto, caracterizou-se o modelo de recrutamento através de um método de raciocínio indutivo e sob uma estratégia de pesquisa qualitativa assente num desenho de pesquisa estudo de caso. O modelo de análise, permitiu uma análise crítica ao modelo, cruzado com uma prospetiva da evolução da sociedade até 2030, e com recurso a modelos de outros países, numa perspetiva de *benchmarking*.

O estudo revelou que as medidas em implementação atualmente, já permitem adaptar o modelo a algumas necessidades emergentes, sendo que se propõe apresentar o incremento de medidas no sentido de tornar o modelo assente numa carreira profissional atrativa, garantindo uma proposta de valor, com diferenciação e garantias de empregabilidade e reconhecimento no regresso no mercado de trabalho.

Palavras-chave:

Recrutamento, Retenção, Reinserção, Geração Z, Mercado de Trabalho, Forças Armadas.



Abstract

As a result of the professionalization of the Armed Forces, Portugal adopted in 2004 a model of Military Service based on volunteering, dropping the conscription in times of peace. This new reality has brought inordinate changes, not only to the process of recruitment of candidates, but also to the models of retention and reintegration of the military. After 17 years it is possible to detect limitations in the implemented model.

Thus, the object of study of this investigation is the recruitment model of the Portuguese Armed Forces.

In this context, the recruitment model was characterized through an inductive reasoning method and under a qualitative research strategy based on a case study research design. The analysis model allowed a critical analysis of the model, crossed with a prospect view of the society evolution until 2030, and using models from other countries, from a benchmarking perspective.

The study revealed that the measures currently implemented already allow adapting the model to some emerging needs, and it is proposed to present the increase of measures to make the model based on an attractive professional career, ensuring a value proposition, with differentiation and guarantees of employability and recognition in the re-entry into the labor market.

Keywords:

Recruitment, Retention, Reintegration, Generation Z, Labor Market, Armed Forces.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

C

CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas
CIOFE	Centro de Informação e Orientação para a Formação e Emprego
CPCRM	Comissão de Planeamento e Coordenação do Recrutamento Militar

D

DARH	Direção de Administração de Recursos Humanos
DDN	Dia de Defesa Nacional
DGPRM	Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar
DGRDN	Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional
DIREC	Divisão de Recursos do Estado-maior General das FFAA
DP	Direção de Pessoal

E

EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
-------	---

F

FFAA	Forças Armadas
------	----------------

I

IUM	Instituto Universitário Militar
INE	Instituto Nacional de Estatística

L

LSM	Lei de Serviço Militar
-----	------------------------

M

MdD	<i>Ministero della Difesa</i>
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MinDN	Ministro da Defesa Nacional
MR	Modelo de Recrutamento
MT	Mercado de Trabalho

O

OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
OCR	Órgão Central de Recrutamento



OCRD	Órgão Central de Recrutamento e Divulgação
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
P	
PAPSM	Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar
PASE-PSM	Plano de Ação Setorial do Exército para a Profissionalização do Serviço Militar 2019 – 2023
PIB	Produto Interno Bruto
PIRR	Programa Intersectorial de Recrutamento e Retenção
Q	
QNQ	Quadro Nacional de Qualificações
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
R	
RC	Regime de Contrato
RCE	Regime de Contrato Especial
RCM	Resolução do Conselho de Ministros
RDSM	Rede de Divulgação do Serviço Militar
RH	Recursos Humanos
RIPSM	Regulamento de Incentivos à Prestação do Serviço Militar
RR	Rádio Renascença
RV	Regime de Voluntariado
RRS	Repartição de Recrutamento e Seleção
S	
SM	Serviço Militar
SMO	Serviço Militar Obrigatório
SNQ	Sistema Nacional de Qualificações
SRDE	Sistema da Recrutamento e Divulgação do Exército
T	
TII	Trabalho de Investigação Individual
V	
VFP1	<i>Volontari in Ferma Prefissata di um Anno</i>
VFP14	<i>Volontari in Ferma Prefissata Quadriennale</i>



1. Introdução

Em 1999, Portugal, seguindo a tendência dos restantes parceiros europeus, adotou um novo modelo de prestação de serviço militar, e promulgou a Lei de Serviço Militar (LSM), transitando assim, de um sistema de conscrição, para um regime, em tempo de paz, baseado no voluntariado, a ser aplicado a partir de 2004. (Lei n.º 174/99, de 21 de Setembro)

Transitou-se, assim, para a prestação de um modelo de Serviço Militar (SM) profissional, dando início, ao processo de profissionalização das Forças Armadas (FFAA). Com vista à implementação de novas políticas de recrutamento e sustentação de efetivos, foi implementado o regulamento de incentivos. Adicionalmente, no âmbito da sensibilização dos jovens e divulgação do papel das FFAA, foi instituído o Dia de Defesa Nacional (DDN) (Lei n.º 174/99).

Com a extinção do Serviço militar obrigatório (SMO), o novo modelo de recrutamento (MR) implicou uma mudança do paradigma do recrutamento militar, que obrigou a instituição militar a posicionar-se no mercado de trabalho (MT), em paridade com outras entidades públicas e privadas, pelo que se impõe, a necessidade de formular e implementar estratégias de comunicação com os cidadãos, suportadas em propostas suficientemente atrativas e diferenciadoras, para despertar o interesse dos jovens para a carreira militar.

Em 2013, com a aprovação do Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), enfatizou-se a necessidade de “proceder à racionalização e redimensionamento dos efetivos e à adequação dos recursos humanos às exigências de flexibilidade das novas missões das Forças Armadas” (Resolução de Conselho de Ministros [RCM] n.º 19/2013, de 21 de março). Iniciou-se assim, a reforma estrutural do Ministério da Defesa Nacional (MDN) e das FFAA denominada de “Defesa 2020” (RCM n.º 26/2013, de 11 de abril), com vista à racionalização das suas estruturas, bem como dos seus Recursos Humanos (RH).

O modelo de prestação de SM adotado por Portugal, à semelhança de muitos países europeus e da maior parte dos países da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), revelou um grande problema de efetivos nas FFAA e de recrutamento, realidade que já tinha sido elencada pela OTAN, no estudo realizado em 2007 atinente aos problemas conjuntos de recrutamento e retenção (NATO, 2007).

Em 2016, em entrevista à Radio Renascença, o Ministro da Defesa Nacional (MinDN) reforçou preocupação com a “fraca adesão dos jovens à carreira militar” (Monteiro, 2016), pelos parcos números que apresentavam os indicadores do recrutamento militar, motivado não só pelas políticas orçamentais, mas também pelas restrições e reduções de efetivos.



Desta forma, em 2017 a Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN) apresentou um estudo onde analisa as características sociodemográficas e de satisfação dos militares em Regime de Voluntariado (RV) e Regime de Contrato (RC), concluindo que: (i) No que respeita às perceções dos jovens face às FFAA, os dados demonstraram que os jovens as valorizam em termos institucionais. No entanto, concernente à profissão militar, os resultados embora também positivos, não demonstraram uma total confiança; (ii) Em termos de intenção de ingresso nas FFAA, os valores apontaram para 39,4% (DGRDN, 2017).

Por sua vez, numa entrevista à Rádio Renascença (RR) e Jornal Público a 18 de julho de 2019 (RR, 2019), o Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas (CEMGFA), atesta como um dos principais problemas das FFAA a falta de RH, em particular na categoria de praças, enfatizando a atual falta de atratividade da carreira.

Decorrente dos resultados do estudo da DGRDN suprarreferido, o MDN implementou o plano de ação para a profissionalização do serviço militar (PAPSM), onde vem referido, na mensagem do MinDN, a importância da aposta no fator humano (MDN, 2019).

Das conclusões do estudo da DGRDN (2017), constata-se que o MR militar em Portugal não está adaptado aos desafios atuais, não só na competição com o MT, bem como pela fraca identificação dos jovens com as FFAA.

Atualmente, o universo recrutável é constituído essencialmente pela denominada geração Z, com expectativas e necessidades diferentes das anteriores, tecnologicamente versátil e com conhecimento profundo da internet, moldada para as multitarefas, que só conhecem o mundo sem fios, e onde tudo está à distância de um clique (Artilheiro, 2019).

Face ao exposto, justifica-se visitar o modelo de SM adotado, bem como, de propor melhorias no sentido de adaptar às novas exigências e realidades.

Por conseguinte, o objeto de estudo deste trabalho foi o MR das FFAA, e a sua adequabilidade à evolução da sociedade.

Face à possível abrangência do tema, esta investigação foi temporalmente delimitada ao período compreendido entre 2017 e 2030, considerando, os resultados do estudo da DGRDN em 2017, e uma prospetiva, da evolução da sociedade até 2030.

Em termos espaciais, foi apenas abordada a sociedade portuguesa, nomeadamente os cidadãos que, tendo em conta a delimitação temporal, reúnem as condições de admissão às FFAA.



Em conteúdo, delimitou-se o estudo ao MR das FFAA portuguesas, assim como os MR de Espanha, Bélgica e Itália, que enquanto países aliados, entende-se que apresentam situações demográficas e económicas semelhantes.

Face ao que antecede, entendeu-se como adequado que o Objetivo Geral (OG) desta investigação fosse o de propor contributos para melhorar o MR das FFAA.

De forma a atingir este OG, definiram-se os seguintes Objetivos Específicos (OE):

OE1: Caracterizar a evolução da sociedade até 2030.

OE2: Analisar o atual MR das FFAA.

OE3: Descrever os MR de parceiros OTAN

Atendendo aos objetivos propostos e acima elencados, formulou-se a seguinte Questão Central (QC): Que melhorias podem ser incrementadas ao atual modelo de recrutamento das FFAA?

De forma a responder a esta questão, definiram-se três Questões Derivadas (QD), nomeadamente:

QD1: Como se prospectiva a evolução da sociedade até 2030?

QD2: Em que medida o atual MR das FFAA é adequado às exigências atuais?

QD3: Como se caracterizam os MR dos parceiros OTAN?

O presente trabalho encontra-se organizado em seis capítulos, iniciando-se com esta introdução que pretende enquadrar a situação em estudo evidenciando a sua relevância e pertinência.

No segundo capítulo, abordou-se a metodologia adotada, a que se seguiu o enquadramento conceptual, através do elencar do corpo de conceitos considerados estruturantes. Por último, apresentou-se a revisão da literatura efetuada.

No terceiro capítulo foi efetuada uma prospectiva da evolução da sociedade e do MT até 2030.

Com o quarto capítulo foi analisado o atual MR das FFAA, culminando numa análise SWOT.

O quinto capítulo, tem como objetivo caracterizar os MR dos países anteriormente considerados na delimitação.

A investigação termina com a apresentação das conclusões, respondendo-se às QD1, QD2 e QD3, visando apresentar possíveis contributos de melhoria ao atual MR das FFAA, procurando obter resposta à QC.



2. Enquadramento metodológico e conceptual

O presente capítulo, inicia-se com uma descrição da metodologia adotada e o método. De seguida, apresenta-se um enquadramento conceptual, bem como uma breve revisão da literatura, que permitem enquadrar conceptualmente esta investigação.

2.1. Metodologia e método

O presente trabalho seguiu um método de raciocínio indutivo, no sentido de observar factos particulares e estabelecer as respetivas associações (Freixo, 2012), ou seja no caso desta investigação, na análise de indicadores que integram o MR, no sentido de identificar possíveis melhorias.

A estratégia de investigação seguida foi qualitativa, que visa formular uma teoria como objetivo último do problema de investigação (Newman & Benz, 1998 cit. Santos & Lima, 2019).

O desenho de pesquisa adotado, é o estudo de caso (Bryman, 2012), onde se pretende agregar informação, descrever e compreender de uma forma criteriosa o MR das FFAA.

Atinente ao horizonte temporal, considerou-se um estudo transversal, que visa a recolha de dados de mais de um caso num determinado instante de tempo (Santos & Lima, 2019), sendo aplicável a esta investigação, através da caracterização de diferentes MR (Apêndice A).

Quanto à recolha de dados, destacam-se dois instrumentos de recolha de dados típicos da estratégia de investigação adotada: a análise documental e entrevistas.

No que concerne à análise documental procedeu-se, numa primeira fase, à recolha de dados sobre os MR e respetivas condicionantes, por intermédio da utilização da técnica de recolha de dados documental clássica.

Através das entrevistas semiestruturadas, procurou-se reforçar a análise documental, relativamente ao MR das FFAA, nomeadamente em relação à implementação do PAPSM. Tal reforço foi feito, através do contributo de entidades representativas de todo o processo de implementação e gestão do MR das FFAA (Apêndice B). Para tal, as questões das entrevistas foram agrupadas conforme as dimensões do MR (Apêndice C).

Para a análise das entrevistas, adotou-se o método apresentado por Guerra (2006), que considera cinco etapas para a análise de entrevistas: 1) transcrição, 2) leitura, 3) construção de sinopses, 4) análise descritiva e 5) análise interpretativa. De destacar, que a sinopse das entrevistas, consta no Apêndice D, e que seguidamente se procedeu a uma análise conforme as dimensões já referidas, o que por fim permitiu uma análise descritiva (Apêndice E).



Sendo assim, com os dados recolhidos, pretendeu-se analisar o atual MR e a evolução da sociedade até 2030, com as alterações propostas pelo PAPSM, através de uma análise SWOT¹ e confrontar com os MR OTAN, numa perspetiva de *benchmarking*.

2.2. Enquadramento Concetual

No sentido de enquadrar a presente investigação, importa definir concetualmente os conceitos estruturantes de Gerações, competências, MT e MR.

Não existindo consenso na definição de geração, para a elaboração deste trabalho, considerou-se a abordagem de Mannheim, que define que as gerações resultam de descontinuidades históricas, isto é, de mudanças que influenciam o processo formativo de uma coorte (Mannheim, 1993, cit. por Feixa & Leccardi, 2010). Considerando-se para tal como coorte, um conjunto de indivíduos (objetos estatísticos) definidos segundo um critério específico, acompanhados ao longo de um período de tempo (Thelle & Laake, 2015).

O conceito de competências, está estritamente ligado ao conceito de RH, no sentido em que agrega um conjunto de conhecimentos, capacidades, atitudes, valores e motivos que se relacionam diretamente com o desempenho laboral ou resultados importantes no dia a dia (Rouco, 2012), existindo duas vertentes - americana e francesa - para definir e agrupar as mesmas (*vide* Figura 1).

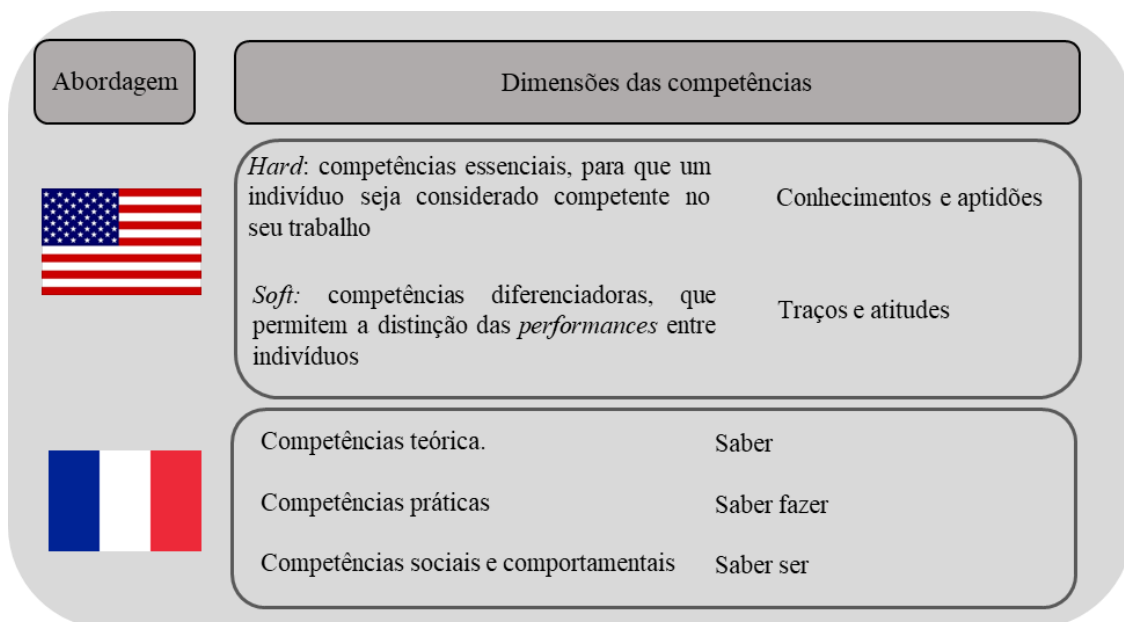


Figura 1 - Diferentes abordagens das competências

Fonte: Adaptado de Rouco (2012)

¹ Considera-se a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), como uma ferramenta de planeamento estratégico organizacional, que permite identificar potencialidades e vulnerabilidades no ambiente interno (fatores internos) e oportunidades e ameaças no ambiente externo (fatores externos) (B. David et al., 2013).



Para Chiavenato (2014) o MT caracteriza-se pelas oportunidades de trabalho oferecidas pelas diferentes organizações, e ainda por ser um processo dinâmico de contínuas mudanças e transformações. Como tal, o equilíbrio entre oferta e procura do MT, está relacionado com o mercado de RH. Para este mesmo autor, nas organizações, a área do recrutamento, além da análise interna de RH, deve considerar o ambiente externo, designadamente, o mercado de RH. Ou seja, deverá manter um radar ligado enquanto efetua uma análise organizacional interna constante.

No intuito de definir o conceito de MR, podemos considerar que a gestão de RH consiste em medidas (políticas, processos, etc.) e atividades (recrutamento, etc.) que implicam RH e destinam-se a otimizar a eficiência e o desempenho, por parte dos indivíduos e da organização (Alis, Horts, Chevalier, Peretti & Fabi, 2012).

A gestão de pessoas refere-se às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros. Os processos incluem: (i) Determinação de necessidades; (ii) Atração de candidatos (recrutamento); (iii) Escolha e contratação (seleção); (iv) Formação e desenvolvimento, gestão de carreiras; (v) Avaliação do desempenho; (vi) Retribuição e motivação (Cunha, Rego, Gomes, Cunha, Cabral, Cardoso & Marques, 2015).

Cunha et al. (2015), consideram o recrutamento como o processo através do qual a organização procura atrair pessoas que possam vir a executar eficaz e eficientemente funções organizacionais. De acordo com Aboul-Ela (2014), o recrutamento compreende o conjunto de práticas relacionadas com a atração, seleção e retenção de candidatos.

Na perspetiva da OTAN (2007), é definido como o conjunto de atividades com o propósito de identificar os candidatos desejáveis, atraindo e retendo-os na organização por um período mínimo de tempo.

Por sua vez, a LSM define o conceito de recrutamento militar como o “conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para o ingresso nas Forças Armadas” (Lei n.º 174/99).

O MR no âmbito das FFAA, encontra-se adstrito ao modelo de SM, englobando não só o recrutamento, como também a retenção e a reinserção.

2.3. Revisão da literatura

Como já foi referido anteriormente, o atual MR das FFAA assenta num sistema de um SM voluntário, e tem as suas bases na LSM, decorrente da intenção de profissionalizar as FFAA, e terminar com o modelo de SM conscrito, em tempo de paz. A LSM, foi enquadrada



pelo seu Regulamento², e como já foi referido anteriormente, consagra as formas de serviço efetivo nos quadros permanentes, no RC³ e RV⁴.

Além disso, a LSM instituiu o DDN como medida de sensibilização para os jovens para a temática da defesa nacional, e divulgação do papel das FFAA e respetiva defesa militar da República.

O Regulamento da LSM (Decreto-Lei n.º 289/2000), estabelecia como entidades intervenientes no recrutamento militar, a Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM)⁵, e os Ramos das FFAA. A primeira, tinha a responsabilidade de planeamento, direção e coordenação do processo de recrutamento militar, os últimos, o dever de colaborar no planeamento e executar, no âmbito de cada um, o recrutamento militar. Para além destes, caso se mostrasse necessário o regulamento previa a ação de uma série de entidades públicas. O mesmo estabelecia, ainda, as seguintes fases para o processo de recrutamento: candidaturas, classificação e seleção e alistamento.

Juntamente com as medidas acima descritas, é aprovado o Regulamento de Incentivos à Prestação do Serviço Militar (RIPSM)⁶ nos regimes de RC e RV, que estabelece uma série de benefícios e incentivos⁷ para os militares nos regimes supracitados.

Em 2008, surge a primeira alteração à LSM⁸, onde estabelecem o recenseamento automático e os deveres militares para ambos os sexos.

Decorrente da reforma estrutural na defesa nacional e nas FFAA, enquadradas pelo CEDN e pela Reforma “Defesa 2020”, surgem diversas alterações ao processo de recrutamento. Nomeadamente a criação da DGRDN⁹, constituindo-se a partir dessa data conforme Despacho n.º 2063/2014, de 23 de janeiro, do MinDN, como Órgão Central de Recrutamento e Divulgação (OCRD).

² Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro

³ O Serviço Efetivo em RC corresponde à prestação de serviço militar voluntário por parte dos cidadãos durante um período de tempo limitado, com vista à satisfação das necessidades das FA ou ao seu eventual ingresso nos QP.

⁴ O Serviço Efetivo em RV corresponde à assunção voluntária de um vínculo às FFAA por um período de 12 meses, incluindo o período de instrução, findo o qual o militar pode ingressar no serviço efetivo em RC.

⁵ DGPRM é constituído nesta data como Órgão Central de Recrutamento (OCR).

⁶ Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 118/2004, de 21 de maio, alterado pelo Decreto-Lei n.º 320/2007, de 27 de setembro e alterado pelo Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de Outubro.

⁷ Apoio à obtenção de habilitações académicas, apoio para a formação e certificação profissional, compensações financeiras e materiais e apoio à inserção no mercado de trabalho.

⁸ Lei Orgânica n.º 1/2008, de 6 de maio que procede à alteração à LSM e o Decreto-Lei n.º 52/2009, de 2 de março que procede à alteração ao regulamento da LSM.

⁹ Aprovado pelo Decreto Regulamentar n.º 8/2015 de 31 de julho, 2015.



Decorrente dos poucos números de efetivos latente aos três Ramos das FFAA, conforme se pode constatar no gráfico da Figura 2, e também patente no estudo da DGRDN sobre a satisfação organizacional dos militares, é apresentado em abril de 2019 o PAPSM, pelo MinDN. O PAPSM está assente em 3 eixos estratégicos e respetivas áreas de intervenção (recrutar, reter e reinserir) (MDN, 2019). No seguimento à implementação do plano, e com o intuito de monitorizar e coordenar os processos de concretização das medidas do plano, é criada a Comissão de Acompanhamento para o PAPSM, segundo o Despacho n.º 3733/2020, de 11 de março, do MinDN.

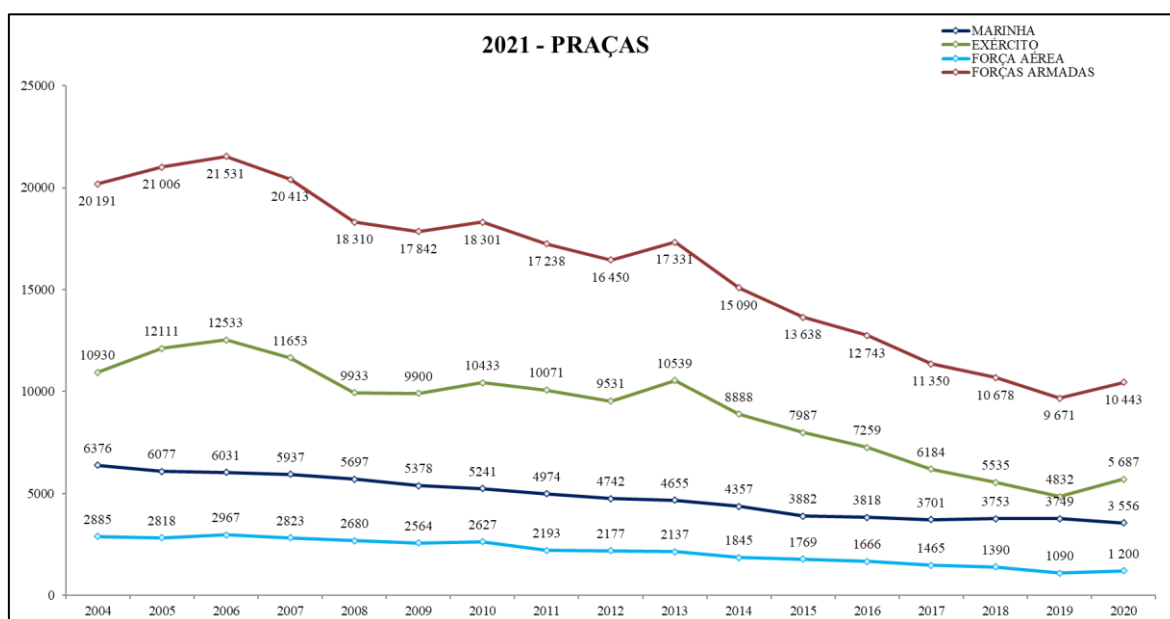


Figura 2 - Efetivos de Praças das FFAA

Fonte: Adaptado de Divisão de Recursos do Estado-maior General das FFAA (2021)

No âmbito das dificuldades de recrutamento e retenção, a OTAN, realizou o estudo - *Recruiting and Retention of Military Personnel* (NATO, 2007), que analisa os problemas transversais aos países aliados, que à semelhança de Portugal, estavam a ter dificuldades com a passagem do sistema de conscrição para um SM voluntário. Como resultados apresentam diferentes fatores, e possíveis soluções para adaptações aos MR, conforme explanado no Quadro 1:



Quadro 1 - Causas, razões e soluções OTAN para problemas de recrutamento e retenção

Possíveis Causas	Razões Individuais	Soluções Propostas
<ul style="list-style-type: none">• Taxas de desemprego baixas;• Incongruência entre valores sociais e cultura organizacional militar;• Atividade operacional e tempo pessoal;• Discrepância salarial com setor privado;• Localização geográfica da prestação do serviço militar;• Sistema de progressão baseado em diuturnidade invés de meritocracia;• Desencontro de interesses pessoais e organizacionais;• A gestão dos processos de recrutamento, seleção e classificação, <i>turnover</i> e retenção;• Diminuição da idade recrutável para 18 – 24 anos.	<ul style="list-style-type: none">• Competição externa no MT;• Carreira militar como não-opção;• Qualidade do recrutamento;• Qualidade de vida;• Recompensas;• Considerações familiares.	<ul style="list-style-type: none">• Aumento dos salários e benefícios;• Cuidados familiares e qualidade nos sistemas de apoio;• Melhorias nas métricas de seleção e qualificação;• Formação qualificada e certificada;• Publicidade direcionada;• Ajustamento dos níveis de entrada;• Incentivos para educação;• Programa de bónus para retenção;• Diferentes durações de contratos.

Fonte: Adaptado de NATO (2007)

Para o MDN Belga (Schreurs, 2004), o problema do recrutamento e da retenção estão relacionados com uma variedade de fatores, entre eles: (i) A situação do mercado laboral; (ii) O conflito entre valores militares e valores sociais; (iii) O conteúdo da profissão militar; e (iv) O processo e modelo de recrutamento militar.

Em termos nacionais, já vários trabalhos foram realizados nesta temática. De salientar o trabalho de relevo elaborado pela DGRDN - o *Estudo de Caracterização Sociodemográfica e de Satisfação Organizacional dos Militares do RV e RC dos três Ramos das FFAA* – com as seguintes considerações: (i) Respeitante às perceções dos jovens face às FFAA, os dados demonstraram que os jovens as valorizam em termos institucionais. Por outro lado, atinente à profissão militar, os resultados embora também positivos, não demonstraram uma total confiança; e (ii) Em termos de intenção de ingresso nas FFAA, os valores apontaram para 39,4%, contribuindo desta forma, para o desenvolvimento do PAPSM. Concluiu ainda que o MR militar em Portugal não está adaptado aos desafios atuais, não só na competição com o MT, bem como pela fraca identificação dos jovens com as FFAA (DGRDN, 2017).

Importa também referir, as diferentes publicações do Instituto Universitário Militar (IUM), e respetivos trabalhos de investigação individual (TII), dos quais se destacam, o



Estudo 1 (Borges & Silveira, 2018), da coleção “ARES” 26, onde os autores apresentam uma evolução do MR das FFAA, e efetuam um estudo comparado com a realidade de outros países. Desta forma, concluíram que o recrutamento deve seguir uma estratégia integrada de comunicação e divulgação, e adicionalmente consideraram que para uma visão não setorial da profissionalização, é necessário a integração e harmonização dos processos pelos três Ramos das FFAA.

O estudo - *Desafios do Recrutamento para o Futuro em Relação aos Cidadãos que prestam Serviço Militar em RC nas FFAA* - (Bragança & Santos, 2018), apresentou uma série de recomendações para a sustentabilidade do MR normal das FFAA, nomeadamente em relação a quatro áreas nucleares, a divulgação, o recrutamento, a retenção e a reinserção.

Por sua vez, no estudo - *A geração Z: Implicações para as FFAA ao nível dos militares contratados* - (Artilheiro, 2019), o autor apresenta uma série de medidas para a atração e retenção dos indivíduos da geração Z, baseada num equilíbrio entre a profissão e a vida militar, característica mais importante para a geração em estudo.

Considerando o MR identificado, bem como as sugestões dos estudos internacionais, e as considerações da geração Z, reveste-se de extrema importância caracterizar as tendências de evolução da sociedade e MT, analisando as implicações no MR das FFAA, para propor contributos que visem melhorar o MR das FFAA.



3. Evolução da Sociedade

Neste capítulo pretende-se apresentar uma prospetiva da evolução da sociedade, nomeadamente a faixa etária com possibilidade e intenção de ingressar nas FFAA até 2030. Para tal, é necessário caracterizar a geração presente e futura, cruzando com as possíveis necessidades e possibilidades laborais e evolução do MT.

3.1. Geração Z

Antes de se descrever e caracterizar a geração Z, convém situar o hiato geracional que existe na sociedade atual. Hoje em dia, convivem na sociedade ativa 5 gerações: os *Baby Boomers* (1946-1960), a geração X (1961-1980), a geração Y (1981-1994), a geração Z (1995-2010) e a geração Alpha (2010 até hoje) (Holtz, 2019).

Em 2030, os últimos elementos da Geração Z estarão a completar 20 anos, portanto será esta a geração a considerar para a investigação. Esta geração caracteriza-se por terem nascido em período de crise económica, de recessão e de terrorismo global e de alterações climáticas, altamente marcada na vida adulta por uma renovação económica e social (McCrinkle, 2014).

A maioria dos traços distintivos da geração Z são confiança, liberdade, individualismo, dependência tecnológica, distinguindo-se na forma de aplicação desta em relação à geração X (os seus pais), por terem nascido com os computadores, telemóveis e internet (Berkup, 2014).

Segundo Artilheiro (2019) a geração Z caracteriza-se como sendo tecnologicamente versátil e com conhecimento profundo da internet, moldada para as multitarefas. Esta geração habita o ciberespaço, considerando a internet como um espaço onde comunicam, convivem, trabalham e aprendem, perdendo o interesse rapidamente em meios tradicionais de ensino (McCrinkle, 2014).

Num estudo da Randstad (2019), a geração Z¹⁰ apresenta como fatores para a escolha de um emprego maioritariamente: boa formação, progressão na carreira, diversidade e inclusão, salários e benefícios. Num outro estudo, realizado pela Michael Page (2020)¹¹, conclui-se que 42,7 % dos inquiridos consideram que 3 a 4 anos é o tempo ideal para trabalhar na mesma organização. Sendo que esse tempo, serve maioritariamente, para enriquecer o *Curriculum Vitae* e adquirir competências. No mesmo estudo, os inquiridos apresentam como motivos para mudar de emprego a estagnação no percurso profissional, a

¹⁰ Faixa etária dos 18-24 inquirida.

¹¹ 333 jovens entre os 20 e os 25 anos.



falta de identificação com a organização, a falta de reconhecimento e uma oferta de emprego mais remunerada (Michael Page, 2020).

De acordo com Artilheiro (2019) considera-se esta como a primeira geração global, marcada pelas tecnologias disruptivas do início do milénio, como a internet, caracterizando-se por ser uma geração interligada, sem fronteiras virtuais. Na Figura 3, apresenta-se uma síntese das características mais marcantes da Geração Z:



Figura 3 - Características da Geração Z

Fonte: Adaptado de Artilheiro (2019), Randstand (2019) e Michael Page (2020)

Em Portugal, demograficamente, a Geração Z representa atualmente o intervalo compreendido entre os 11-26 anos de idade, constituindo-se como a mais nova geração no MT e aquela que se encontra em pleno no processo educativo. De acordo com as projeções do Instituto Nacional de Estatística (INE) (2020), a geração Z em termos percentuais, ultrapassou em número a geração que antecede (geração Y), mas continua aquém das necessidades sociais e demográficas, não criando uma inversão na pirâmide etária, conforme se pode constatar na figura 4.

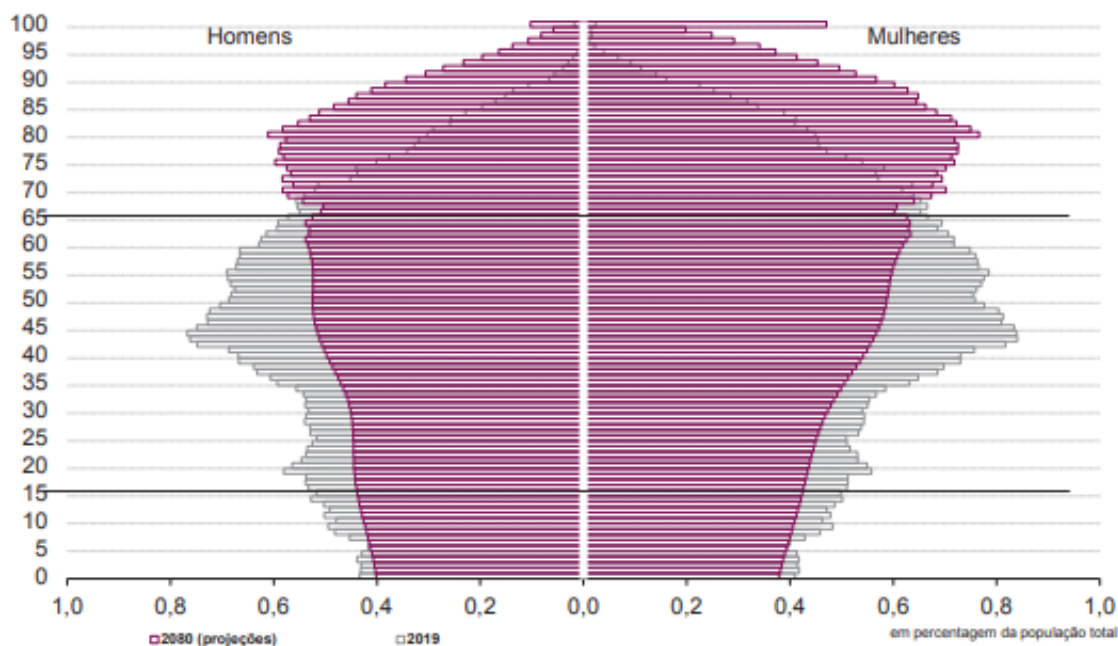


Figura 4 - Pirâmide etária Portugal 2019 – 2080

Fonte: Retirado de INE (2020)

No mesmo estudo do INE (2020), constata-se o peso que o envelhecimento da população, face ao débil índice de fecundidade, onde se encaixa a geração Z (*vide* figura 5), irá acarretar em consequências sociais e económicas as futuras gerações. As projeções indicam que a população jovem (menos 25 anos), em 2030, ficará abaixo dos 1,3 milhões.

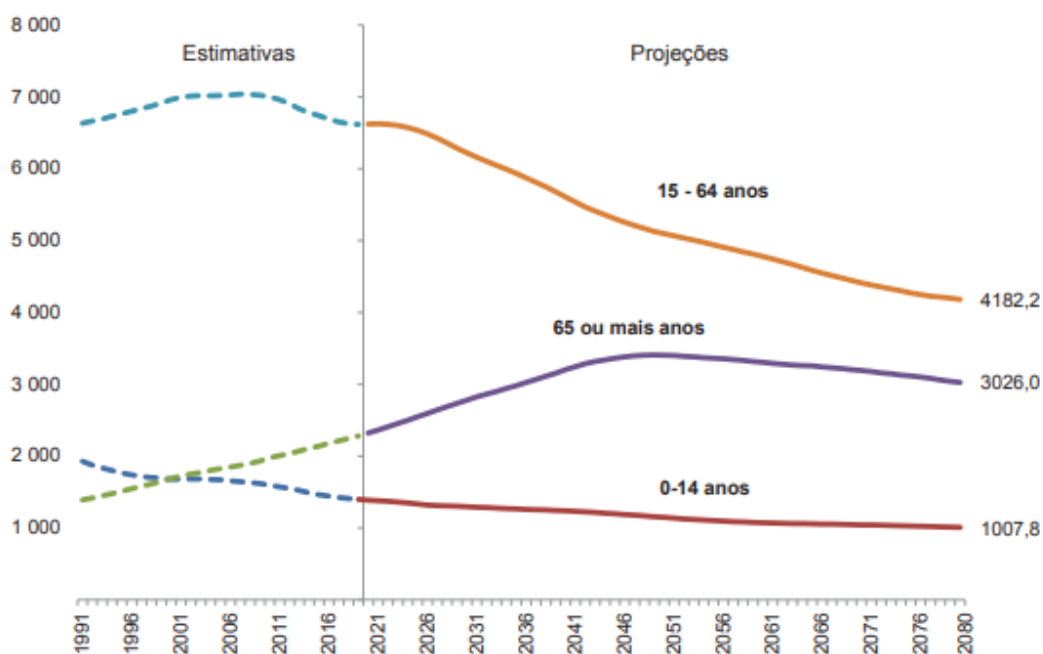


Figura 5 - População residente por grandes grupos etários em Portugal 2019 – 2080

Fonte: Retirado de INE (2020)



Esta tendência de envelhecimento da população não é estanque a Portugal, segue o panorama da Europa e mais alguns países industrializados, como o Japão e a Coreia do Sul. Não se verificando atualmente, um retorno na taxa de fecundidade que melhore o cenário, a solução a curto prazo, que poderá garantir alguma sustentabilidade ao modelo socioeconómico atual, na ausência de medidas políticas de incentivo à natalidade, será o recurso à imigração (Mendes & Rosa, 2012).

Segundo Artilheiro (2019), em 2004, no início do processo de profissionalização das FFAA e fim do SMO, contabilizaram-se cerca de um milhão de jovens na faixa etária da população nacional correspondente às condições de ingresso nas FFAA nas situações de RC e RV. Em 2019, esse número diminuiu para valores na ordem dos 795 mil, e a projeção para 2030, apontava para cerca de pouco mais de 500 mil. (*vide* figura 6).

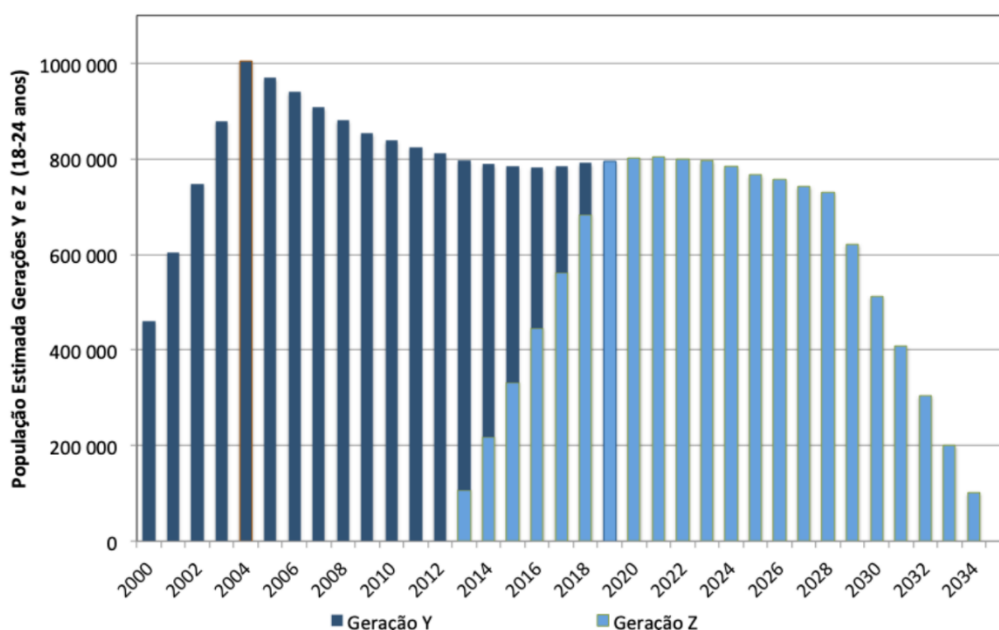


Figura 6 - Projeção das gerações Y e Z com idades entre os 18-24 anos
Fonte: Adaptado de Artilheiro (2019)

3.2. Mercado de trabalho

O MT ocupa uma posição importante no funcionamento das sociedades, pela forma como reflete as estruturas sociais, económicas e culturais da sociedade, bem como influencia os percursos educativos e formativos (Cantante, 2018).

Nos últimos anos, temos assistido a uma grande mudança mundial, provocada por megatendências, como a digitalização, a globalização, e mudanças demográficas, que estão a provocar um enorme impacto nas sociedades (OECD, 2019). Neste sentido, o futuro do MT é influenciado por quatro fatores principais que interagem entre si: a globalização, a tecnologia; as alterações demográficas e as organizações do MT (Eichhorst, 2017).



Numa perspetiva abrangente é perceptível que, embora exista uma progressão económica global potenciada pela inovação tecnológica e respetiva integração em todos os setores, a atuarem como motores universais, ao nível regional registam-se desigualdades setoriais e ocupacionais no MT (Eichhorst, 2017). Com o desenvolvimento tecnológico, o MT tende a alinhar-se para um conjunto de competências técnicas, sendo, esta situação agravada com a automação, e a substituição de postos de trabalho, provocando desta forma a quebra dos modelos das cadeias produtivas e das interações comerciais (Artilheiro, 2019).

Num estudo prospetivo da evolução do futuro do MT, relacionando o impacto da pandemia do COVID 19 e dos fatores já referenciados anteriormente, o *World Economic Forum* (2020), apresentou como principais considerações: (i) O aumento e manutenção do ritmo de adoção tecnológica; (ii) A automação, que conjuntamente com a recessão decorrente da pandemia, está a criar um cenário duplamente disruptivo para os trabalhadores; (iii) A desigualdade laboral provocada por competências com tendência para aumentar nos próximos cinco anos.

Contradizendo a tendência da diminuição do investimento em percentagem do PIB¹² na educação, face à diminuição do número de alunos em idade escolar (envelhecimento da população), Mendes e Rosa (2012), consideram que o aumento na educação e competências das gerações que vão entrar no MT, levam a um aumento na produtividade em relação aos trabalhadores atuais, o que poderá evitar a diminuição do PIB per capita, sendo alcançável a produtividade crescer em 4% até 2030.

Segundo o relatório da Nova SBE e do CIP (Duarte et al., 2019), Portugal apresenta um elevado potencial para a automação e digitalização, sendo que recorrendo a tecnologias atuais, 50% das tarefas despendidas poderão ser automatizadas, podendo, com o surgimento de novas tecnologias aumentar para 67%.

No mesmo relatório, é de salientar, a projeção que efetuam para 2030, em que com a automação, cerca de 700 mil postos de trabalho terão que alterar a sua ocupação ou adquirir novas capacidades, correndo o risco de desaparecerem (Duarte et al., 2019).

Além de medidas políticas e governamentais de criação de postos de trabalho, é essencial apostar na qualificação e requalificação, considerando que esta aposta quando acompanhada pela correspondente evolução tecnológica, permite a criação de tarefas de alto valor acrescentado, possibilitando um aumento da produtividade dos trabalhadores nas organizações (Duarte et al., 2019).

¹² PIB – Produto Interno Bruto



Na evolução do MT face à automação, a *Mckinsey* (McKinsey Global Institute, 2017) considera imperativo que os influenciadores do MT (governos, organizações e trabalhadores), se adaptem e evoluam e adotem as seguintes medidas: (i) Modernizar o sistema de educação para o século XXI; (ii) Expandir as medidas de apoio laborais para os desempregados ou trabalhadores em transição, em formas de qualificações para ingressar novamente no MT; (iii) Considerar a criação de postos de trabalho e recolocação de trabalhadores como uma prioridade nacional; (iv) Acelerar a automação e adoção de outras tecnologias como a Inteligência Artificial; (v) Repensar em novos modelos organizacionais; (vi) Adaptar a gestão de talentos e gestão de transição de trabalhadores, considerando parceiros para o desenvolvimento de talentos (qualificações); (vii) Em termos individuais, o trabalhador deverá preparar-se para a mudança, procurando adquirir novas capacidades e acompanhar a evolução tecnológica e laboral, nomeadamente a digital.

Fruto da pandemia decorrente do COVID-19, a economia portuguesa retraiu 6,8% em 2020, com indícios de fraca ou nenhuma recuperação em 2021, o que coloca grande desafios para Portugal em relação ao desemprego. Sendo que os piores cenários, apontam para queda do PIB em 12% e uma taxa de desemprego de 11,5% da população ativa (Silva, 2020).

Constante na visão estratégica para o plano de Recuperação Económica de Portugal para 2020-2030, como forma de contrariar o cenário anteriormente descrito, e de recuperação económica e criação de valor estratégico, nas vertentes da projeção geopolítica de Portugal, são elencados seis elementos-chave, potenciadores e criadores de riqueza, nomeadamente: (i) Aumentar o investimento privado; (ii) Aumentar a quantidade de trabalho; (iii) Aumentar a qualidade de trabalho (qualificação); (iv) Aumentar o investimento em I&D¹³ e inovação; (v) Aumentar o investimento público em infraestruturas; (vi) Reduzir os custos de contexto (Silva, 2020).

Na projeção da evolução do MT¹⁴ para 2030, com a automação, é previsível que o saldo não seja negativo em relação à criação de postos de trabalho. Os empregos que se preveem ter maior margem líquida positiva são: (i) a assistência médica e social; (ii) Os serviços profissionais, científicos e técnicos; e (iii) A construção. Por outro lado, os setores mais afetados pela automação serão: (i) A manufatura; (ii) O apoio administrativo e governo; e (iii) O transporte e armazenamento (Duarte et al., 2019).

¹³ I&D – Investigação e Desenvolvimento.

¹⁴ As previsões das consequências nos postos de trabalho influenciadas pela automação, neste caso, prendem-se com tempo (horas de trabalho) para a realização de tarefas.



Neste sentido, é factual que à medida que a automação ocorre, muitos trabalhadores irão encontrar a necessidade de obter qualificações para se manterem competitivos no MT. A estimativa é que até 0,7 milhões de trabalhadores precisarão de mudar de trabalho ou obter novas qualificações até 2030 (Duarte et al., 2019).

3.3. Síntese conclusiva

Da análise efetuada pode-se constatar que existem diferentes cenários e hipóteses para o futuro do MT, contudo duas premissas podem ser consideradas. A evolução das tecnologias disruptivas que vão causar um grande impacto no futuro dos postos de trabalho, e o agravamento, num futuro próximo, da evolução da taxa de desemprego¹⁵.

Ainda que o estudo sociodemográfico da DGRDN, não estabeleça uma correlação direta entre o desemprego e os resultados apresentados, tal não acontece quando se faz uma correlação de Spearman (1904), entre a taxa de desemprego e os efetivos ao longo do tempo, conforme se pode constatar na Figura 7¹⁶, nomeadamente a partir do ano de 2012¹⁷.

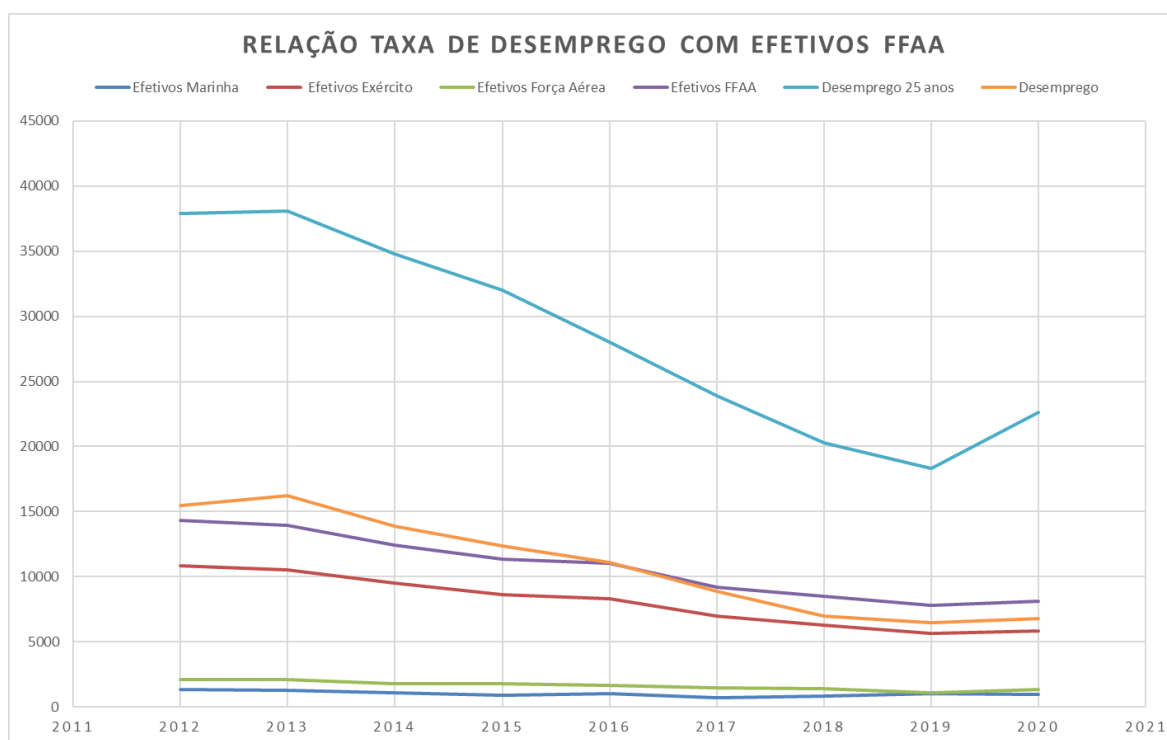


Figura 7 - Relação da taxa de desemprego com os efetivos das FFAA

Desta forma, e na sequência das conclusões das diferentes investigações acima referidas, realizadas pelas conceituadas empresas de RH, podemos afirmar, que tendo em

¹⁵ Prevê-se que aumente bastante ou se mantenha estável nos números que se vivem atualmente.

¹⁶ Nota: foram utilizados dados do INE para a taxa de desemprego e efetivos totais das FFAA disponibilizados pela DGRDN.

¹⁷ Calculando o coeficiente de correlação de Spearman entre o número de efetivos e a taxa de desemprego (25 anos) após o ano de 2012, deteta-se, de facto, uma correlação forte ($r=0.9762$) e estatisticamente significativa (valor de prova $< 5\%$).



consideração a sua adaptabilidade à transformação digital e a facilidade na adoção e domínio das novas tecnologias, a geração Z, posiciona-se em destaque para ganhar um peso marcante na evolução do MT.

Considera-se então imperativo, preparar e atualizar o MR, para tornar a carreira militar minimamente atrativa para esta geração, face à provável diminuição de postos de trabalho, e às ambições da referida geração. Nomeadamente na aquisição de competências para se tornarem competitivos no MT, considerando sempre, que a margem de candidatos mantendo o modelo atual tenderá sempre a diminuir, face ao envelhecimento da população.

Existe neste momento, fruto da retração económica e aumento do desemprego, uma janela de oportunidade, para adaptar o modelo atual, e capitalizar a carreira militar, conforme já vem explanado no PAPSM.



4. Modelo de Recrutamento das Forças Armadas

No presente capítulo pretende-se apresentar e caracterizar o MR das FFAA, analisando a estrutura e responsabilidades dos diferentes intervenientes nos processos, as medidas do PAPSM, efetuando e apresentando a análise às entrevistas semiestruturadas de entidades com responsabilidades nos processos e estruturas acima referidos, culminando com uma matriz SWOT da análise supracitada.

4.1. Estrutura e Responsabilidades

O MR das FFAA, é caracterizado por três fases distintas do processo - recrutamento, retenção e reinserção - com responsabilidades distintas dentro dos Ramos e do OCRD.

Decorrente da Reforma “Defesa 2020”, a DGRDN (Figura 8), constituindo-se como OCRD, passou a planear, dirigir e coordenar com os Ramos das FFAA, os processos estruturantes da profissionalização do SM.

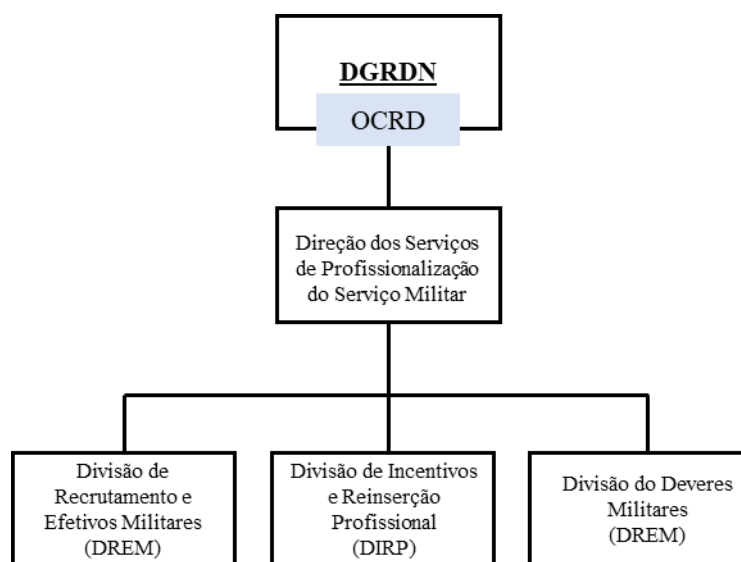


Figura 8 - Organograma parcial da DGRDN

Fonte: Adaptado de DGRDN (2021)

De igual modo, segundo a Portaria n.º 37/2014, de 14 de fevereiro, sob coordenação do OCRD, é criada a Comissão de Planeamento e Coordenação do Recrutamento Militar (CPCRM)¹⁸, que conjuntamente com o OCRD¹⁹, elaboraram uma conceção estrutural e um plano funcional, elencados com as entidades primárias e executantes das tarefas inerentes ao MR. Acrescem, às tarefas estatutariamente designadas, as medidas, no âmbito da divulgação, projeção do SM e medidas de reinserção, aprovadas pelo Despacho n.º 8474/2016, de 20 de junho, do Secretário de Estado para a Defesa Nacional.

¹⁸18 Foram ainda criadas nos mesmos moldes, a Comissão para o Planeamento e Conceção do DDN e a Comissão para o Planeamento e Coordenação da Reinserção Profissional.

¹⁹19 A CPCRM é constituída por elementos integrantes da DGRDN (OCRD) e representantes dos Ramos.



De acordo com Branco (2018), citando Coelho, a CPCRM, desenvolveu em 2017, um Plano de Atividades de dimensão estratégica, orientado para o recrutamento a medio prazo, que estabelecia como metas: (i) Monitorizar o potencial de recrutamento dos Ramos; (ii) Elaborar e implementar um plano de comunicação integrado do SM; (iii) Elencar um sistema de informação sobre o SM; e (iv) Elaborar um estudo de caracterização sociodemográfica e satisfação dos militares em RV e RC.

4.1.1. Recrutamento

No que concerne à dimensão Recrutamento, a execução é responsabilidade dos Ramos, e operacionalizada de forma independente.

No caso da Marinha, está sob a responsabilidade da Direção de Pessoal (DP), materializado pela Repartição de Recrutamento e Seleção (RRS), constituído pela secção de concursos, pela secção de seleção e pelo centro de Recrutamento da Armada (Decreto-lei n.º 185/2014, de 29 de dezembro).

Por sua vez, o Exército, reorganizou a estrutura e recrutamento e divulgação, sobre a responsabilidade e coordenação da Direção de Administração de Recursos Humanos (DARH) (Decreto Regulamentar n.º 11/2015, de 31 de julho). Operando um Sistema de Recrutamento e Divulgação do Exército (SRDE), assente numa Rede de Divulgação do Serviço Militar (RDSM), operacionalizada em todas as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (*vide* Figura 9) (Diretiva n.º 02/DARH/15).

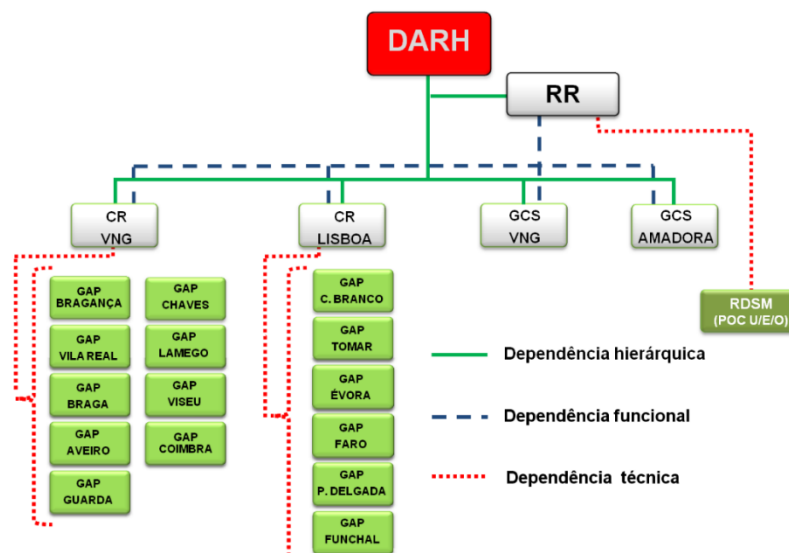


Figura 9 - Estrutura de recrutamento e divulgação do Exército

Fonte: Adaptado da Diretiva n.º 2/DARH/15



Em relação à Força Aérea, a responsabilidade do processo de recrutamento e divulgação, está adstrito ao Centro de Recrutamento da Força Aérea (CRFA), sob a direção e orientação do Comando de Pessoal da Força Aérea (CPESFA) (Decreto-Lei n.º 187/2014, de 29 de dezembro). O CRFA articula-se em três departamentos²⁰, uma delegação regional no Norte (Porto) e um gabinete de apoio ao DDN.

A Figura 10 resume as características particulares e transversais do MR das FFAA aos três Ramos, sob a perspetiva dos indicadores correspondentes à dimensão recrutamento.



Figura 10 - Medidas de recrutamento do MR das FFAA

²⁰ Departamento de Informação e Marketing, Departamento de Candidaturas e Alistamento e Departamento de Apoio aos Militares Fora da Efetividade de Serviço.



4.1.2. Retenção

Relativamente à retenção, as medidas estão definidas estatutariamente pelo EMFAR²¹ (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio). Especificamente, a carreira das Praças na forma de prestação de serviço em RV ou RC, contempla um tempo máximo de sete anos²², e uma progressão na carreira até ao posto máximo de Cabo-adjunto, ou primeiro marinheiro no caso da marinha²³ (OR-1 a OR-4).

A progressão na carreira profissional está subjacente ao tempo de permanência no posto, área funcional e a frequência de cursos de promoção. No percurso da carreira profissional, existem períodos de formação com objetivos concretos e diferenciados, como a formação inicial e específica para a especialidade²⁴ (Decreto-Lei n.º 90/2015).

No que se refere a recompensas, em particular ao vencimento, as Praças auferem o equivalente a cada posto, a que acresce o subsídio de condição militar, iniciando no quarto nível remuneratório até ao décimo-terceiro (Decreto-Lei n.º 296/2009, de 14 de outubro).

As medidas transversais do MR das FFAA aos três Ramos, sob a perspetiva dos indicadores correspondentes à dimensão retenção, encontram-se resumidas na Figura 11:



Figura 11 - Medidas de retenção do MR das FFAA

²¹ Estatuto dos Militares das Forças Armadas

²² Um ano em RV e 6 em RC

²³ Na presente investigação, para estudo de carreira profissional, não se considera a progressão para o quadro permanente de praças da marinha.

²⁴ De acordo com o EMFAR (Decreto-Lei n.º 90/2015), o militar do RC e RV, é sujeito ao período de formação inicial e formação complementar (orientada para a função armas, serviços e especialidades) com duração fixada por despacho do CEM de cada ramo.



4.1.3. Reinserção

No que à reinserção concerne, está definida no RIPSMM nos diferentes RC e RV, constante no Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de Outubro, e compreende os seguintes tipos de apoio: (i) Apoios à obtenção de qualificações escolares e profissionais; (ii) Apoios financeiros e materiais; (iii) Apoios à inserção no mercado de trabalho; e (iv) Apoios sociais e familiares.

Em 2008, por parte da DGRDN, no intuito de divulgar e apoiar os militares em RV e RC na utilização dos incentivos, foi criado o Centro de Informação e Orientação para a Formação e Emprego (CIOFE).

Ainda no âmbito da formação, os três Ramos em coordenação entre eles e com a DGRDN, no âmbito da certificação da formação têm que assegurar, entre outras premissas: (i) A criação de condições para a atribuição aos seus militares em RC, pelo menos, o nível 4 de qualificação no Quadro Nacional de Qualificações (QNQ); (ii) O alinhamento com os critérios e requisitos dos referenciais nacionais vigentes, de forma a proporcionar a respetiva certificação; (iii) O acesso à formação profissional certificada, com duração não inferior a 50 horas, nos termos do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ); e (iv) Os Ramos em articulação com a DGRDN, deverão integrar o SNQ (Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro).

A Figura 12 resume as medidas particulares e transversais do MR das FFAA aos três Ramos, sob a perspetiva dos indicadores correspondentes à dimensão reinserção.

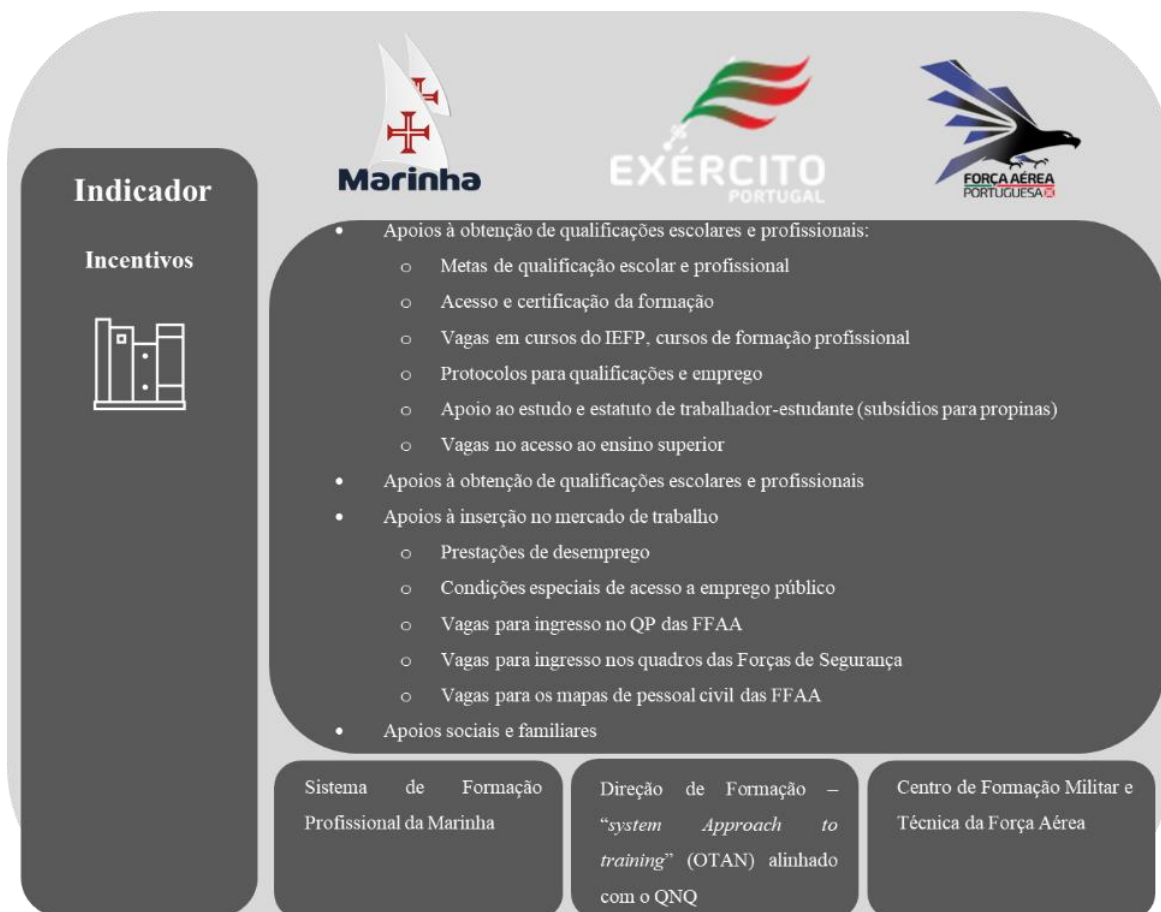


Figura 12 - Medidas de reinserção do MR das FFAA

4.2. Medidas e resultados

Com o intuito de reverter o decréscimo de voluntários, e a descrença na carreira militar, atestado pelo estudo da DGRDN (2017), os serviços centrais do MDN conjuntamente com os três Ramos, efetuaram o PAPSM (MDN, 2019), reunindo uma série de medidas a serem implementadas em cinco anos.

Desta forma, e com o objetivo de valorizar a carreira militar, apostando no fator humano, foram identificados três eixos prioritários de atuação, que coincidem com três dimensões da presente investigação, recrutar, reter e reinserir, assente num sistema de informação da profissionalização.

Consequentemente, para cada um dos eixos concorrem diferentes áreas de intervenção: (i) Recrutamento – Recursos humanos e comunicação do SM; (ii) Reter – Recursos humanos, Formação, qualificação e gestão do percurso profissional; e (iii) Reinserir – Apoio à transição. Por sua vez, cada área de intervenção tem associada uma série de medidas, com as respetivas ações a desenvolver, entidades envolvidas, prazos de conclusão com metas e indicadores de monitorização. No Anexo A, encontram-se resumidas as medidas por áreas de intervenção.



No âmbito do sistema de Informação da Profissionalização, foi criado o Observatório do SM e um sistema de indicadores de sustentabilidade da profissionalização do SM.

Uma das medidas já operacionalizadas, foi a criação de um portal agregador das condições e informações gerais do recrutamento militar para os três Ramos (condições, concursos, e mais informações específicas), que direcionam o candidato para os portais dedicados de cada Ramo ao recrutamento e divulgação (ESOP, 2019).

No âmbito da caracterização do atual MR e das medidas implementadas pelo PAPSM em 2019²⁵, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a cinco entidades com responsabilidades no processo de implementação do PAPSM e operacionalização do MR. Designadamente a comissão de acompanhamento do PAPSM, da DGRDN e dos três Ramos (Apêndice B).

Da análise das entrevistas é possível inferir, que concernente à dimensão recrutamento nomeadamente à divulgação, existe à partida um não entendimento em relação à atuação por parte da DGRDN, embora seja o OCRD. Adicionalmente, F. Sousa (entrevista *e-mail*, 4 de maio de 2021) considera o sistema de divulgação ao nível da DGRDN e Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA) desajustado ou inexistente, sugerindo o lançamento de grandes campanhas de divulgação do SM por estes órgãos. De uma maneira geral, todos os entrevistados consideram que as medidas de divulgação nunca são suficientes, havendo espaço para evoluir. Uma proposta apresentada, por A. Cardoso e V. Borlinhas (entrevista por videoconferência, 7 de maio de 2021), seria o EMGFA, a DGRDN e o IDN fazerem a comunicação aos jovens em processo formativo, e os Ramos tratarem da divulgação orientada para o recrutamento.

Atinente às medidas de admissão, existe o consenso entre os entrevistados de que deveriam existir alterações nas condições de admissão. Nomeadamente na idade limite, revelando que existe margem de flexibilidade nas respetivas medidas face ao universo recrutável (V. Pinto, entrevista *e-mail*, 14 de abril de 2021; F. Sousa, *op. cit.*). Foi ainda realçado que se encontra em curso uma revisão dos perfis de especialidade e também da portaria de inaptidão (A. Marques, entrevista *e-mail*, 21 de abril de 2021; F. Sousa, *op. cit.*). Uma outra sugestão prende-se com a possibilidade de adaptar as provas consoante a especialidade a que se concorre (S. Figueiredo entrevista *e-mail*, 20 de abril de 2021; F. Sousa, *op. cit.*; A. Marques, *op. cit.*). Por sua vez, existe a necessidade de acertar a

²⁵ As implementações das medidas constantes no PAPSM foram de certa forma influenciadas pela situação pandémica que assolou o país em 2020.



escolaridade mínima às ambições formativas alinhadas com o SNQ (A. Cardoso e V. Borlinhas, *op. cit.*).

Em relação à retenção, denota-se que os motivos apresentados pelos Ramos, para a saída são coincidentes com os resultados do estudo da DGRDN. Existe uma perspetiva positiva para alterar o *turnover* das praças das FFAA, nomeadamente através da aplicação das medidas constantes no PAPSM e nos programas setoriais dos Ramos²⁶. São demonstradas algumas dúvidas em relação ao sistema de Regime de Contrato Especial (RCE), ao nível da sua aplicação. Considera-se prioritário atender aos problemas sistémicos na conceção e aplicação do atual regime (V. Pinto, *op. cit.*), particularmente nos motivos de saídas e permanências (F. Sousa, *op. cit.*; A. Marques, *op. cit.*).

Analogamente ao tema da reinserção, quase todos consideram as medidas constantes no RIPSMM suficientes, se bem que existe mais consenso quando se consideram as medidas ajustadas à realidade. Considerando F. Sousa (*op. cit.*) que existe a necessidade de dar mais relevância à carreira militar, face à reinserção no MT, sendo que sugere um tempo mínimo de permanência na organização para ter acesso a alguns dos benefícios. Foi elencado também, a necessidade de procurar a adesão de mais instituições e empresas aos programas de incentivos (S. Figueiredo, *op. cit.*). Por outro lado, A. Cardoso e V. Borlinhas (*op. cit.*), consideram que é necessário a criação de um “braço armado” da reinserção, para existir efetivamente reinserção, considerando as medidas avulsas insuficientes.

Por fim, numa análise crítica ao atual MR, quatro entrevistados consideram que existem dificuldades em ajustar o MR às exigências do MT e que este não cumpre as expectativas dos jovens. Por outro lado, consideram que o MR está ajustado às exigências dos Ramos, mas demonstram a necessidade de existir um alinhamento político com as necessidades das FFAA (V. Pinto, *op. cit.*; F. Sousa, *op. cit.*; A. Marques, *op. cit.*).

4.3. Análise SWOT Modelo Recrutamento

A análise SWOT tem como objetivo a identificação de potencialidades e vulnerabilidades, presentes internamente na organização, e oportunidades e ameaças que afetem externamente a organização (Lynch, 2006). Neste sentido, para a presente investigação, em relação ao MR das FFAA, considera-se como ambiente interno o MR e as suas sinergias entre Ramos e OCRD, e como ambiente externo, o MT e a predisposição de adesão à carreira militar. Desta forma, construiu-se uma matriz, assente em quatro ideias

²⁶ Marinha - Programa Intersectorial de Recrutamento e Retenção (PIRR); Exército - Plano de Ação Setorial do Exército para a Profissionalização do Serviço Militar 2019 – 2023 (PASE-PSM)



chave: aplicar as potencialidades de forma a obter vantagem sobre as oportunidades (PO), potenciar as oportunidades de forma a superar as vulnerabilidades (OV); incrementar as potencialidades para evitar as ameaças (PA) e minorizar as vulnerabilidades para evitar as ameaças (VA) (F. David, 2011). Na figura 13, apresentam-se os resultados da matriz SWOT:

<table border="1"> <tr> <td>PO</td> <td>OV</td> </tr> <tr> <td>PA</td> <td>VA</td> </tr> </table>		PO	OV	PA	VA	Ambiente Interno	<p>Potencialidades</p> <p>P1 – Proposta de Valor (Carreira Militar)</p> <p>P2 – Diversificação das ações de recrutamento e divulgação</p> <p>P3 – Recursos Humanos Qualificados</p> <p>P4 – Novas tecnologias de comunicação</p>	<p>Vulnerabilidades</p> <p>V1 – Carreira Militar pouco atrativa (Condições de vida, insatisfação)</p> <p>V2 – Enquadramento político do MR</p> <p>V3 – MR descentralizado pelos Ramos</p> <p>V4 – “Cultura de Defesa”</p>
		PO	OV					
PA	VA							
Ambiente Externo		<p>Oportunidades</p> <p>O1 – Taxa de desemprego alta e a aumentar</p> <p>O2 – Geração Z a entrar no MT</p> <p>O3 – Utilização massiva das redes sociais (maior aumento devido medidas COVID 19)</p> <p>O4 – Abertura política ao problema RH FFAA</p>	<p>PO1 – Aumentar a atratividade da carreira militar (proposta de valor) [P1 – O1 – O2]</p> <p>PO2 – Potenciar as ações de divulgação e recrutamento abrangendo o máximo dos potenciais candidatos [P2 – P4 – O1 – O2 – O3]</p> <p>PO3 – Apostar na qualificação dos RH afetos ao MR [P1 – P3 – O4]</p>	<p>VO1 – Desenvolver medidas de aumento da atratividade adaptadas às exigências atuais [V1 – O1 – O2 – O3]</p> <p>VO2 – Aproximar o decisor político de medidas concertadas e alinhadas com a vontade política e necessidades das FFAA [V2 – V3 – O4]</p> <p>VO3 – Sensibilizar a sociedade para a “Cultura de Defesa” [V4 – O2 – O3]</p>				
			<p>Ameaças</p> <p>A1 – Falta de competitividade com MT</p> <p>A2 – Descredibilização da Organização Militar e da Carreira Militar</p> <p>A3 – Retração económica e possíveis medidas de recuperação económica</p>	<p>PA1 – Criar mecanismos de potenciar a carreira militar (qualificações e competências certificadas) [P1 – P2 – P3 – P4 – A1 – A2 – A3]</p> <p>PA2 – Antecipar possíveis cenários de reação a cortes orçamentais e medidas de retração [P1 – P3 – A3]</p>	<p>VA1 – Criar mecanismos de minimizar a descredibilização da carreira militar (condições, progressão) [V1 – V4 – A1 – A2 – A3]</p> <p>VA2 – Coordenar Elo político com eixo OCRD, EMGFA, Ramos [V2 – V3 – A3]</p>			

Figura 13 - Matriz análise SWOT Modelo de Recrutamento FFAA

Da análise efetuada, infere-se que será essencial, adaptar o MR segundo as seguintes considerações:

- Capitalizar a carreira militar, adotando a denominação já utilizada pelo Exército (F. Sousa, *op. cit.*) – Proposta de Valor – na medida em que se deverá aumentar a atratividade, desenvolvendo medidas tangíveis no curto espaço de tempo (já consideradas e em processo de aplicação conforme o PAPSM) (PO1) (VO1) (VA1), criando mecanismos para potenciar a respetiva carreira, tornando-a mais próxima das exigências atuais do MT (PA1) (PA2) (capitalizando as qualificações e competências adquiridas pelos militares durante a carreira militar);
- Potenciar as capacidades de recrutamento e divulgação, já bastante abrangentes, mas com possibilidade de atingirem um maior público-alvo, através de uma concertação das políticas de divulgação e criando sinergias no eixo OCRD-EMGFA-Ramos, edificando uma “cultura de defesa” na sociedade portuguesa, através de ações de sensibilização e de reconhecimento da organização FFAA (PO2, PO3, VO3);



- Elencar o poder político, atualmente atento ao problema de RH nas FFAA, através de propostas e estratégias organizacionais que reflitam as necessidades das FFAA, e se mantenham alinhadas com a vontade política²⁷ (PA2, VO2, VA2).

No Quadro 2, elencam-se as linhas de ação identificadas na Matriz SWOT, relacionando se estão identificadas no PAPSM, ou se existe a necessidade de incrementar ou planejar para aplicar ao MR.

Quadro 2 - Linhas de ação SWOT

Linhas de Ação	PAPSM	Necessidade
PO1 – Aumentar a atratividade da carreira militar (proposta de valor)	X	X
PO2 – Potenciar as ações de divulgação e recrutamento abrangendo o máximo dos potenciais candidatos		X
PO3 – Apostar na qualificação dos RH afetos ao MR	X	
PA1 – Criar mecanismos de potenciar a carreira militar (qualificações e competências certificadas)	X	X
PA2 – Antecipar possíveis cenários de reação a cortes orçamentais e medidas de retração		X
VO1 – Desenvolver medidas de aumento da atratividade adaptadas às exigências atuais		X
VO2 – Aproximar o decisor político de medidas concertadas e alinhadas com a vontade política e necessidades das FFAA		X
VO3 – Sensibilizar a sociedade para a “Cultura de Defesa”	X	X
VA1 – Criar mecanismos de minimizar a descredibilização da carreira militar (condições, progressão)	X	
VA2 – Coordenar Elo político com eixo OCRD, EMGFA, Ramos	X	X

4.4. Síntese conclusiva

Da caracterização do MR das FFAA, e da respetiva análise SWOT, resulta que existe espaço para adaptar o MR face às fragilidades e ineficiências já detetadas e referidas, particularmente em dois principais aspetos que influenciam a falta de RH nas FFAA, nas categorias investigadas: (i) A falta de candidatos; e (ii) O *turnover* dos militares nos regimes de RC/RV²⁸.

Desta forma, considerando que o MR das FFAA se encontra numa fase de reestruturação, nomeadamente através das medidas constantes no PAPSM, considera-se pertinente, incrementar as seguintes reflexões: (i) Potenciar a carreira militar – Proposta de Valor – criando a carreira militar das FFAA; (ii) Aproximar a oferta às necessidades das FFAA, não só sob a perspetiva dos candidatos, mas também das exigências do MT; (iii)

²⁷ Antecipando possíveis cenários de retração económica e respetivas medidas de recuperação económica, que resultam em cortes orçamentais e menos investimento na defesa.

²⁸ Hipoteticamente podem ser analisados separados ou correlacionados, procurando soluções que criem sinergias para contrariar ambos os aspetos que influenciam a falta de RH.



Diminuir a concorrência entre Ramos na competição no MT, criando a profissão Militar das FFAA, com possibilidades de carreira nos diferentes Ramos, associada à criação junto da sociedade da “Cultura da Defesa”; (iv) Alinhar as propostas e linhas de intervenção, com as possibilidades e vontades políticas.

Não se considera para a investigação, escamotear as relações entre poder político e FFAA, mesmo tendo sido identificadas medidas de melhoramento nessa direção.



5. Modelo de Recrutamento de parceiros OTAN

A tendência de profissionalização das FFAA, e adoção de um regime de SM baseado no voluntariado, face ao SM conscrito, em Portugal, surgiu simultaneamente ou no seguimento de outros países europeus ou aliados.

No presente capítulo, propõe-se descrever modelos de recrutamentos de FFAA de países da OTAN, nomeadamente o Reino de Espanha, o Reino da Bélgica, o Reino Unido e a Itália. Pretende-se desta forma, analisando os MR pelas dimensões do MR das FFAA, retirar contributos e boas práticas que permitam responder ao desiderato da corrente investigação. Para a elaboração deste capítulo, além de consulta aos documentos legislativos enquadrantes dos MR em análise, contou-se ainda com os valiosos contributos, através de entrevista, de alguns oficiais dos países em estudo (Apêndice F).

5.1. Reino de Espanha

O recrutamento para as FFAA no Reino de Espanha está centralizado no Ministério da Defesa, e assenta primordialmente num portal de recrutamento único, onde se concentra toda a informação necessária para possíveis candidatos, servindo também como ferramenta de divulgação (Ministerio de Defensa de España [MDE], 2021). É complementado, ainda, por um outro portal, agregador da cultura social da defesa, com o intuito de servir como ferramenta de consciencialização das políticas de defesa nacional (MDE b, 2020).

Em termos de estrutura e responsabilidades do MR, cabe ao Ministério da Defesa, através da *Dirección General de Reclutamiento Y Enseñanza Militar*²⁹, constituindo-se como OCR, responsável pelo planeamento e implementação das políticas de formação e ensino militar. Sendo também responsável pelo recrutamento, seleção e desenvolvimento de voluntários, bem como pela execução e supervisão de todos os processos anteriormente referidos (Real Decreto 372/2020, de 18 de febrero).

Faz parte integrante desta direção, um departamento de comunicação e informação, responsável pela divulgação e promoção da carreira militar, marcando presença ativa nas redes sociais, com página na internet própria, participação em eventos nacionais, entre outros (P. Garat, entrevista *e-mail*, 21 de abril de 2021).

O passo de entrada nas FFAA espanholas, inicia-se com a obtenção da condição militar de *tropa y marinería*, num formato de contratos renováveis até ao máximo de seis anos. Como medida de retenção, existe a possibilidade, a partir do quinto ano de contrato, o acesso ao contrato de longa duração, até ao limite de idade de 45 anos. Permitindo desta forma, o

²⁹ Dirección Geral de Recrutamento e Ensino Militar



acesso aos quadros das FFAA (Real Decreto 35/2010, de 15 de enero). A progressão na carreira e entre categorias, vem regulamentada na Lei da carreira militar (Ley 39/2007, de 19 de noviembre), e compreende as seguintes etapas: (i) Formação inicial para o desempenho individual do militar; (ii) Formação contínua; (iii) Formação de atualização para a aquisição de competências complementares ao desempenho da função.

Como medida de reinserção, para os militares que terminam voluntariamente ou não o vínculo com as FFAA, foi desenvolvido o sistema SAPROMIL³⁰. Este sistema tem como objetivo geral possibilitar a reorientação laboral do pessoal militar que assim decidir, mediante a adoção de medidas oportunas que permitam favorecer a transição para o MT (MDE, 2021). Para tal, apresenta três objetivos estratégicos: (i) Dotar os membros das FFAA com qualificações e condições durante a vida militar que permitam competir no MT; (ii) Criar uma bolsa de emprego que facilite o fluxo entre as FFAA, a administração do estado e o setor empresarial; (iii) Permitir a integração dos membros das FFAA na sociedade civil, mediante a valorização das suas competências, capacidades e experiência profissional (MDE, 2021).

Numa primeira análise aos números de total preenchimento de vagas na categoria de praças, e ao elevado número de candidatos, o MR das FFAA espanholas é eficaz (P. Garat, *op. cit.*). Parte deste sucesso, deve-se ao comprometimento das FFAA em manter um nível prestigiado junto da sociedade, e ao importante trabalho da cultura de defesa, que garante um compromisso recíproco entre as FFAA e a sociedade (P. Garat, *op. cit.*).

5.2. Reino da Bélgica

As FFAA Belgas atingiram, segundo a OTAN, na década de 1990, devido à falta de investimento na defesa, uma situação eventual incumprimento ao nível das missões da aliança face às ameaças das forças do ex-pacto de Varsóvia, o que provocou a necessidade de uma reforma estrutura urgente nas FFAA (Dumoulin, 1992).

Iniciou-se assim o plano de modernização das FFAA 2000-2015, assente em quatro fases distintas. A Primeira e segunda fase com o objetivo de redução do número de homens presentes na Alemanha, entre 1988 e 1990. A terceira fase, estruturada em 1992, para ser implementada em 1998, com os seguintes objetivos: (i) reduzir o efetivo militar para metade (de 80.000 para 42.500); (ii) suspender o SM baseado na conscrição; (iii) Reorganizar as forças (Forças Armadas e componentes); (iv) introdução de uma política de recrutamento (no âmbito de reverter a pirâmide etária, e introduzir gerações mais novas nas fileiras, criar

³⁰ SAPROMIL – sistema de aprovechamiento de las capacidades profesionales del personal militar.



carreiras militares atrativas para jovens, baseados em contratos de curta duração). E por fim, a quarta fase, implementação do plano 2000-2015, a necessidade de continuar o processo de adaptação transformacional (Dumoulin, 1992).

Desta forma, o MR das FFAA é centralizado, cabendo ao Serviço de Recrutamento da Defesa, a obtenção e seleção dos candidatos militares e civis para as quatro componentes³¹ (La Défense, 2021c). Em termos de divulgação, existe o portal do serviço de recrutamento com toda a informação necessária para os candidatos, e uma panóplia de ações de informação e ainda estágios juvenis para jovens belgas entre os 16-20 anos, que servem de apresentação e contacto com o mundo militar (La Défense, 2021b).

Para o SM em RV, com contratos iniciais até aos oito anos³², renovável até aos 12 anos de serviço, podem concorrer cidadãos belgas com idade entre os 18/27 anos, admitindo também cidadãos de países membros da União Europeia, da Noruega, Islândia, Liechtenstein e Suíça (La Défense, 2021c). Após os 12 anos, as praças com menos de 34 anos de idade, e de algumas especialidades técnicas, poderão ingressar num quadro permanente (ACMP-CGPM, 2013).

Como medidas de retenção, destaca-se o sistema de progressão na carreira baseado na avaliação individual e diuturnidade, podendo existir reclassificações em diferentes especialidades ou progressões entre categorias (La Défense, 2021b).

A formação inicial é transversal às quatro componentes, e tem lugar no *Centre d'Instruction de Base et d'Ecolage Sud*, compreendendo duas fases fundamentais: (i) formação inicial militar (conhecimento geral e qualificações técnicas necessárias); (ii) formação profissional especializada (por especialidade) (La Défense, 2021a).

Concernente à Reinserção, além de uma indemnização consoante os anos de serviço aquando do término do vínculo, está previsto o modelo de mobilidade externa, que compreende parcerias com o setor público (forças de segurança, administração nacional e regional, etc.), parcerias com o setor empresarial, um programa de reciclagem profissional, com o objetivo de preparar o militar para ingressar competitivamente no MT (La Défense, 2021b).

O MR belga tem-se mostrado eficaz, e o nível de ambição atualmente é baixar a idade média dos militares dos 40 para os 34 anos até 2030 (ACMP-CGPM, 2013). Neste intuito, a Ministra da Defesa Belga Luduvine Dedonder numa entrevista ao ACMP-CGPM *le*

³¹ Componente terra, componente do ar, componente marinha e componente médica.

³² Contrato de curto prazo – BDL (*Beperkte Duur*)



syndicate militaire (ACMP-CGPM, 2020), estabeleceu como prioridades a continuação da recapitalização do pessoal militar, incrementando esforços no recrutamento e iniciativas para aumentar a retenção.

5.3. Itália

O relatório italiano Eurispe (2019) confirma a tendência de confiança e reconhecimento na qualidade das FFAA por parte da sociedade civil, complementando também as gerações mais novas. As missões operacionais e também as missões de apoio militar de emergência, nomeadamente o apoio no terramoto de 2016, contribuíram muito para o melhoramento da imagem das FFAA, acompanhado pela profissionalização, que ocorre desde 2005 (Di Franco, entrevista *e-mail*, 7 de abril de 2021).

As FFAA no início de 2005, suspenderam o SMO, e adotaram um SM baseado no voluntariado. O MR encontra-se centralizado no *Ministero della Difesa* (MdD), e regulamentado pelo *Codice dell'ordinamento militare* (Decreto Legistativo n.º 66/2010, de 15 marzo). O recrutamento é efetuado por registo num portal online, e os concursos publicados por decreto legislativo, existindo ainda uma rede de centros de recrutamento e seleção (MdD, 2021).

A prestação do SM em RV, contempla duas formas de prestação de serviço: contrato de um ano com um opcional (*volontari in ferma prefissata di un anno* (VFP1)), ou contrato de quatro anos renováveis aos dois anos (*volontari in ferma prefissata quadriennale* (VFP4)) (Di Franco, *op. cit.*).

O processo de classificação e seleção é rigoroso e exigente, no domínio psicofísico, no sentido de encontrar os melhores candidatos, no entanto, as FFAA continuam a procurar manter as expectativas dos candidatos, por forma a garantir uma base recrutável forte e credível (Di Franco, *op. cit.*; MdD, 2021)

No que concerne à retenção, o MR contempla diferentes modalidades. A formação inicial, tanto para os VFP1 e VFP4, é variável, consoante o ramo e especialidade pretendida, variando entre as duas formas de SM o tempo de formação. Os VFP1, iniciam o serviço como soldados, sem qualquer progressão, os VFP4 iniciam o percurso como *Caporale*, obtendo a promoção ao fim de 18 meses a *Caporale Maggiore* (Decreto Legistativo n.º 66/2010). No caso dos VFP4, volvidos os quatro anos de RV, tem a oportunidade de ingressar na carreira de tropas voluntárias no serviço permanente, num tempo máximo de 13 anos, atingindo o posto máximo de *Caporale Maggiore scelto* (Decreto Legistativo n.º 66/2010).



Como medidas de reinserção, as FFAA, no intuito de valorizar e preparar a entrada dos ex-militares no MT, estabeleceram protocolos com agências de RH e empresas, e formação de qualificações que sejam valorizadas tanto internamente como externamente (Di Franco, *op. cit.*). As diferentes medidas incluem: prioridades no acesso a cargos e vagas nos serviços de segurança e administração pública, protocolos com empresas presentes no MT, apoios com alojamento se necessário, e formação e qualificações reconhecidas pela administração nacional e regional, bem como pelos institutos para equivalências (Decreto Legistativo n.º 66/2010).

5.4. Síntese conclusiva

Face ao exposto, dos MR caracterizados é possível identificar uma série de atributos transversais aos três países analisados, nomeadamente na centralização da responsabilidade da condução das políticas e ações de recrutamento, sendo que o que diferencia são os processos posteriores de distribuição dos candidatos e a incorporação.

O modelo mais centralizado, trata-se do MR belga, onde a incorporação e formação inicial é ainda conjunta, sendo depois a distribuição feita pelas componentes. O modelo italiano, concentra a divulgação e recrutamento num portal conjunto, mas apoiado em centros de seleção e recrutamento dos respetivos Ramos. Por sua vez, o modelo espanhol, concentra toda a divulgação e recrutamento no Ministério da Defesa, e destaca-se não só pelo portal de recrutamento, mas também pelo portal da Cultura de Defesa, notando-se uma aposta forte na sensibilização da sociedade para a aceitação e credibilidade das FFAA.

Outra característica que convém salientar, concerne à reinserção. Considerando o MR do Reino de Espanha, especificamente o sistema do SAPROMIL, bem como medidas presentes nos outros dois modelos, salientam-se dois aspetos essenciais: (i) A aposta nas qualificações certificadas, garantindo competitividade aos ex-militares no acesso ao MT; e (ii) As sinergias criadas com a administração pública, e empresas, criando bolsas de emprego.

A figura 14, concentra e sintetiza, as principais particularidades do MR dos países acima caracterizados, tendo em consideração as dimensões e indicadores da presente investigação.







			
Indicador			
Estrutura e Responsabilidades			
RECRUTAMENTO			
Divulgação 	Recrutamento Centralizado Ministério da Defesa	Recrutamento Centralizado Ministério da Defesa	Recrutamento Centralizado Ministério da defesa
Admissão 	Portal de recrutamento e portal de Cultura de Defesa	Portal de recrutamento Estágios juvenis 16-20 anos	Portal de recrutamento Centros de recrutamento e seleção
RETENÇÃO			
Carreira Profissional 	Cidadãos espanhóis Idade 18/29 anos	Cidadãos belgas, países UE, Noruega, Islândia, Liechtenstein e Suíça. Idade 18/27	Cidadãos italianos Idade 18/25
Recompensa 	Contratos de longa duração até 45 anos de idade Quadro de Praças	Carreira profissional até aos 12 anos de contrato Quadro de Praças	Serviço voluntário VFP1 ou VFP4 Carreira serviço permanente máximo 13 anos
REINSERÇÃO			
Incentivos 	Remuneração superior ao salário mínimo Subsídios	Remuneração superior ao salário mínimo Subsídios	Remuneração equiparada ao salário mínimo
	SAPROMIL Formação certificada	Mobilidade externa Reservistas Formação certificada	Protocolos com tecido empresarial Formação Certificada

Figura 14 - Características dos modelos de recrutamento países OTAN



6. Conclusões e recomendações

O presente estudo desenvolveu-se assente nos princípios da investigação aplicada, tendo como objetivo incrementar contributos para o atual MR das FFAA. Pretende-se desta forma, desenvolver uma série de propostas de melhorias a incrementar no atual MR, no intuito de angariar mais candidatos e contrariar o crescente *turnover* na categoria de praças RC/RV nos três Ramos das FFAA.

As FFAA deparam-se atualmente com uma fraca adesão à carreira militar, e por outro lado, por rescisões e não cumprimento dos tempos máximos de contratos da carreira militar, motivado por diferentes fatores, que foram explanados no estudo sociodemográfico e de insatisfação dos militares RC e RV das FFAA, de 2017 da DGRDN. Embora, individualmente, sob orientações do OCRD, os Ramos já estivessem a implementar medidas para contrariar as duas tendências acima referidas, em 2019, foi implementado o PAPSM, sob orientação do MDN, com um acréscimo de medidas e orientações para os diferentes intervenientes no processo (DGRDN, EMGFA, Ramos).

Com o intuito de apresentar as conclusões da presente investigação, cumpre inicialmente visitar todo o processo metodológico e respetivas etapas e sínteses em resposta aos problemas elencados.

De todo este processo, será então, possível inferir recomendações e propostas de melhorias conforme foi desígnio inicial da investigação, confrontando com as limitações à presente investigação, e moções de abertura a pesquisas futuras.

A corrente investigação teve como OG propor contributos para melhorar o MR das FFAA, através de uma análise ao atual modelo, cruzando com uma prospetiva da evolução da sociedade até 2030, e com recurso aos MR de países OTAN, numa perspetiva de *benchmarking*, e desta forma, propor melhorias ao atual modelo que se encontra em reestruturação.

A investigação foi estruturada para responder à QC: Que melhorias podem ser incrementadas ao atual MR das FFAA? Desta forma, foram elencadas três QD, procurando-se responder através de um método de raciocínio indutivo, seguindo uma estratégia de pesquisa qualitativa, e adotando-se o desenho de pesquisa estudo de caso. Atinente aos instrumentos metodológicos, a recolha de dados baseou-se na análise documental e recurso a entrevistas semiestruturadas para caracterizar os diferentes MR.

No segundo capítulo, apresentou-se um enquadramento concetual e uma revisão de literatura que permitem enquadrar a metodologia apresentada.



No terceiro capítulo, respondeu-se à QD1: Como se prospectiva a evolução da sociedade até 2030? Para tal, foi efetuado uma caracterização da geração Z, visto ser a geração dos atuais candidatos, mantendo-se até 2030, e uma evolução do MT. Constatou-se diferentes possibilidades e cenários para a evolução do MT, que serão influenciadas tanto pelas tecnologias disruptivas emergentes, bem como, pelas taxas de desemprego em Portugal com tendência a manterem-se altas ou a aumentarem. Foi possível comprovar uma relação da taxa de desemprego com a adesão à carreira militar, não obstante as particularidades já anteriormente referidas. Por outro lado, foi demonstrado que a margem de possíveis candidatos no universo total tenderá a diminuir, face ao envelhecimento da população. Relativamente à geração em análise, e face à mutação que irá suceder nos postos de trabalho no futuro, a adaptabilidade à transformação digital e domínio das novas tecnologias, colocam a dita geração em lugar de destaque na transformação do MT. Considera-se imperativo, preparar e atualizar o MR, para tornar a carreira militar minimamente atrativa para esta geração, face à provável diminuição de postos de trabalho, e às ambições da referida geração. Nomeadamente na aquisição de competências para se tornarem competitivos no MT. Considera-se também, face à retração económica, à evolução da taxa de desemprego, e respetiva transformação do MT, uma janela de oportunidade para adaptar o atual modelo, capitalizando a carreira militar.

No quarto capítulo, efetuou-se uma caracterização ao MR das FFAA, através das estruturas e responsabilidades, analisando as atuais medidas do PAPSM, e contrastando com os resultados e contributos das entrevistas semiestruturadas a entidades responsáveis aos diferentes níveis do MR das FFAA, terminando com uma análise SWOT ao MR. Foi desta forma, e como resposta à QD2, possível inferir que, é necessário: (i) Potenciar a carreira militar – Proposta de Valor – criando a carreira militar das FFAA; (ii) Aproximar a oferta às necessidades das FFAA, não só sob a perspetiva dos candidatos, mas também das exigências do MT; (iii) Diminuir a concorrência entre Ramos na competição no MT, criando a profissão Militar das FFAA, com possibilidades de carreira nos diferentes Ramos, associada à criação junto da sociedade da “Cultura da Defesa”; (iv) Alinhar as propostas e linhas de intervenção, com as possibilidades e vontades políticas.

Seguidamente, no quinto capítulo, descreveu-se os MR de três países da aliança OTAN, com semelhanças a Portugal, nomeadamente, Espanha, Bélgica e Itália. Da análise efetuada, e como resposta à QD3, foi possível identificar uma série de características transversais aos três MR, nomeadamente na centralização da responsabilidade da condução



das políticas e ações de recrutamento, sendo que o que diferencia são depois os processos de distribuição dos candidatos e a incorporação. Constatou-se que o modelo mais centralizado, trata-se do MR belga, onde a incorporação e formação inicial é ainda conjunta, sendo depois a distribuição feita pelas componentes. O modelo italiano, concentra a divulgação e recrutamento num portal conjunto, mas apoiado em centros de seleção e recrutamento dos respetivos Ramos. Por sua vez, o modelo espanhol, concentra toda a divulgação e recrutamento no Ministério da Defesa, e destaca-se não só pelo portal de recrutamento, mas também pelo portal da Cultura de Defesa, notando-se uma aposta forte na sensibilização da sociedade para a aceitação e credibilidade das FFAA. Em relação a medidas de retenção, todos os três modelos assentam em regimes de contrato ou voluntariado com prazos superiores ao MR das FFAA portuguesas, e com recompensas superiores ao vencimento mínimo do país (no caso de Itália igual) acrescidas de subsídios diversos. Outra característica que convém salientar, concerne à reinserção, mais especificamente ao MR do Reino de Espanha, o sistema do SAPROMIL, bem como os outros dois modelos, em dois aspetos considerados essenciais, a aposta nas qualificações certificadas preparando os militares para não perderem competitividade no MT, e as sinergias criadas com a administração pública, e empresas, criando bolsas de emprego.

Desta forma, das conclusões anteriormente expostas, cabe referir antes de elencar as possíveis recomendações, que as medidas do PAPSM, juntamente com medidas já existentes dos Ramos e já operacionalizadas, estão a refletir numa estabilização da diminuição de efetivos. Obviamente que estes números são também afetados pelas medidas impostas pelo combate à pandemia do COVID 19, bem como, pela taxa de desemprego, que aumentou bastante em 2020, mais expressivamente no desemprego jovem. Mormente, como já foi explanado, embora, tenham sido identificadas divergências entre a decisão política e as estratégias e necessidades das FFAA, não cabe a esta investigação, escamotear a relação entre as duas forças.

Neste sentido, e no intuito de responder à QC do presente estudo, cabe de seguida desenvolver uma série de recomendações ou propostas de melhorias, no sentido de melhorar a atratividade da carreira militar.

Um dos fatores que influencia a posição do atual MR, em relação à competitividade com as soluções no MT para a margem de possíveis candidatos, prende-se, com o facto de o modelo, embora com orientações por parte do OCRD, ser operacionalizado de forma independente por cada Ramo. Desta forma, os Ramos são concorrentes entre eles (F. Sousa,



op. cit.), competindo por uma margem cada vez menor, perdendo terreno para outras organizações. Da análise efetuada, recomenda-se a adoção de um processo de recrutamento mais centralizado na ótica das FFAA, operacionalizado com as capacidades atuais (dos Ramos), criando a imagem de FFAA, e da profissão de carreira militar das FFAA (Figura 15). Criando desta forma uma proposta de valor, elencando campanhas de divulgação centralizadas na carreira militar nas FFAA (ao nível do OCRD e EMGFA), continuando com as campanhas e ferramentas de divulgação dos Ramos, orientando para a opção de carreira dentro da Carreira militar das FFAA. À semelhança da estratégia utilizada por Espanha, criar uma plataforma e campanhas de sensibilização para a “Cultura de Defesa”.

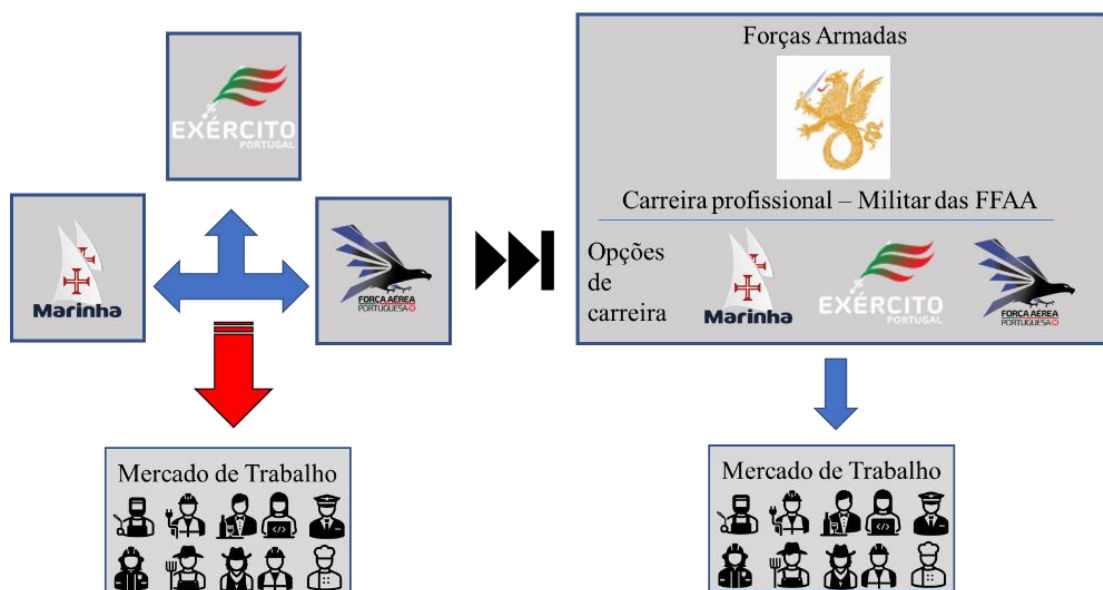


Figura 15 - Evolução do modelo de competição com o MT

Considerando a proposta de valor referida anteriormente, e nas diferentes medidas constantes no PAPSM no intuito de potenciar a atratividade da carreira militar, no âmbito da retenção, na área de intervenção Formação, Qualificação e Gestão do Percorso Profissional, no seguimento de iniciativas dos três Ramos, existe a intenção de alinhar as qualificações adquiridas com o SNQ e alinhar os progressos formativos dos três Ramos. Como foi possível depreender, a geração Z, acima de tudo, procura nos empregos não uma carreira fixa e estável, mas sim a aquisição de competências e qualificações. Desta forma, o atual MR está comprometido em certificar os militares com *Hard Skills*, para competirem no MT na altura da saída. Considera-se, porém, que as características únicas da profissão militar, permitem intrinsecamente aos militares a aquisição de *Soft Skills*, algumas transversais à grande maioria, outras só atingidas por uma parte dos militares e fruto da experiência profissional. Neste sentido, a segunda proposta, compreende a criação de um sistema, baseado nos centros de psicologia dos Ramos e CIOFE, que ateste a aquisição de *Soft Skills* por parte dos



militares, baseada em informações dos Comandantes, percurso profissional e avaliações. Garantindo desta forma, à carreira militar uma característica diferenciadora das restantes profissões, ganhando uma vantagem competitiva tanto na obtenção de candidatos, como na retenção dos mesmos. Na mesma fase, este sistema permitiria também, as FFAA avaliarem os melhores militares, para proporem alternativas de continuação de carreira (oficial ou sargento dos QP, ou civil). Face ao exposto propõe-se, um modelo semelhante ao constante na Figura 16:

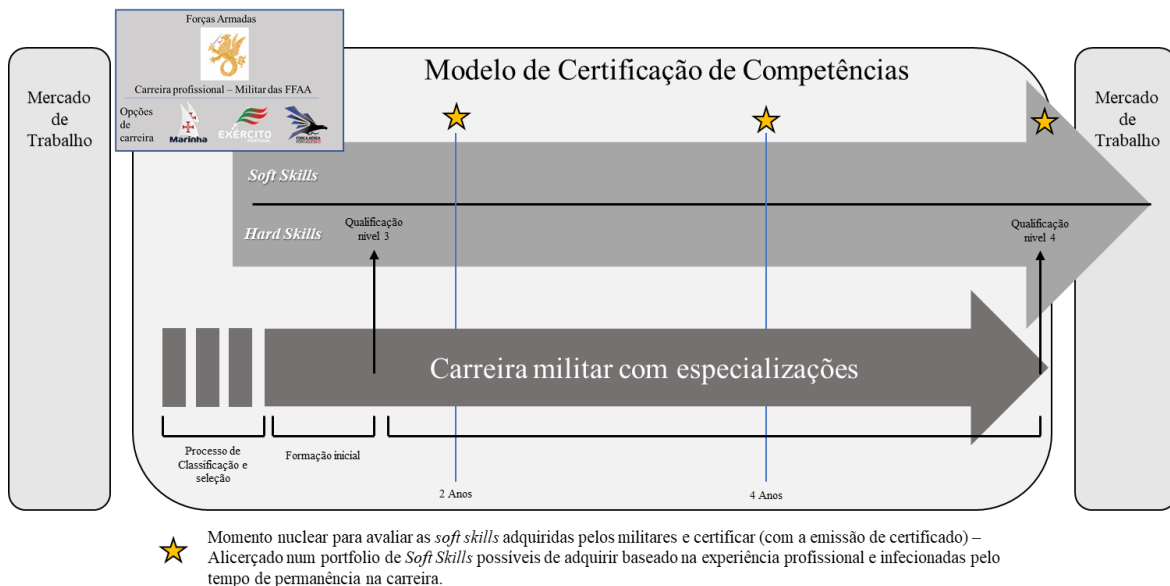


Figura 16 - Modelo de certificação de competências

Por fim, considerando as duas propostas já apresentadas, a primeira de criar a proposta de valor com a carreira militar, e a segunda de enriquecer as competências adquiridas pelos militares, criando desta forma diferenciação às restantes opções do MT, falta, potenciar as medidas de reinserção, já bastantes opulentadas pelo constante no RIPSM, e pelas medidas firmes na área de intervenção, apoio à transição, considera-se essencial, criar uma ponte entre as FFAA e o tecido empresarial nacional. Seguindo a proposta de F. Sousa (*op. cit.*), estabelecer protocolos com: IEFEP, Associação Empresarial de Portugal, Associações comerciais de Porto e Lisboa e de outras cidades, Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa e Confederação Empresarial de Portugal. Garantir um reconhecimento da carreira militar, valorizando os ex-militares pelas competências adquiridas. Partindo do exemplo dos modelos espanhol e italiano, criar uma bolsa de emprego para o ex-militares, baseada em procuras e necessidades das empresas, considerando que as vagas na administração pública e forças de segurança se atentam garantidas.



Em suma, pretende-se em continuação às medidas já implementadas pelo PAPSM, apresentar melhorias, no sentido de tornar o MR assente numa carreira profissional atrativa, garantindo uma proposta de valor, com diferenciação e garantias de empregabilidade e reconhecimento no reingresso no MT.

Não obstante as recomendações apresentadas, durante a elaboração do presente estudo foram encontradas algumas limitações, que em parte, balizaram a investigação. A primeira prende-se com a já referida situação pandémica que está a assolar o mundo, e as consequentes medidas restritivas de contacto pessoal limitando a possibilidade de atingir mais dados para garantir robustez às respostas obtidas. Outra limitação, prende-se com o facto de se propor estudar um MR que neste momento está numa fase embrionária de incrementação de novas medidas e reestruturação do mesmo, ainda não tendo atingindo nenhuma das etapas de maturação, para poder sequer ser avaliado.

Assim, sugere-se, como desenvolvimento de futuros estudos, analisar a eficiência do MR das FFAA face às medidas e evolução da crise económica, e estudar mecanismos de cooperação entre as FFAA e o MT.



Referências bibliográficas

- Aboul-Ela. (2014). Development of a scale to measure the perceived benefits of e-recruitment from the viewpoint of the recruiter. Em *Journal of Business and Retail Management Research* (pp. 40–51). Cairo: Future University.
- ACMP-CGPM. (2013). *Recrutement dans le statut BDL Quid du reste de l ' Europe?* Retirado de <http://euromil.org/wp-content/uploads/2016/02/10-LA-SENTINELLE-2016-01.pdf>.
- ACMP-CGPM. (2020). *Premier contact avec Ludivine Dedonder* [página online]. Retirado de <https://www.acmp-cgpm.be/nieuws-fr-fr/eerste-contact-met-ludivine-dedonder-fr-fr/>.
- Alis, D., Horts, C.-H., Chevalier, F., Peretti, J. M., & Fabi, B. (2012). *Gestão dos Recursos Humanos uma abordagem internacional*. Lisboa: Edições Piaget.
- Artilheiro, F. M. F. (2019). *A Geração «Z»: Implicações para as Forças Armadas ao nível dos militares contratados*. (Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2018/2019). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Berkup, S. B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 218-229. doi: 10.5901/mjss.2014.v5n19p218.
- Borges, J., & Silveira, J. (2018). Evolução de modelos de recrutamento nas organizações militares. O caso das Forças Armadas Portuguesas - Estudo 1. Em L. Santos & F. Rijo (Eds.), *A problemática do Recrutamento e da Retenção de Efetivos nas Forças Armadas Portuguesas: Perspetiva Complementar ao nível do Diagnóstico e das Medidas Corretivas* (pp. 15–79). Coleção «ARES» 26. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Bragança, N., & Santos, L. (2018). Desafios de recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos para a prestação do serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato das Forças Armadas portuguesas - Estudo 2. Em L. Santos, M. Sarmiento, & C. Fachada (Eds.), *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto em Transformação* (pp. 53–103). Coleção «ARES», 22. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Branco, A., & Santos, N. (2018). Predisposição para o ingresso nas Forças Armadas: um estudo sobre ações e recrutamento dirigido - Estudo 3. Em L. Santos, M. Sarmiento, & C. Fachada (Eds.), *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças*



- Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto em Transformação* (pp. 105–156). Coleção «ARES», 22. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th Ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Cantante, F. (2018). *O Mercado De Trabalho em Portugal e nos Países Europeus Estatísticas 2018*. Lisboa: Observatório das desigualdades.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.^a Ed.). São Paulo: Manole.
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C. e, Cabral, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3.^a Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- David, B., David, D., Mark, S., & Scott, S. (2013). *Economics of Strategy* (6.th Edition). New Jersey: John Wiley & Sons.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management concepts and cases* (13th Ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Decreto-Lei n.º 118/2004, de 21 de maio. (2004). *Alteração ao Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos regimes de Contrato (RC) e de Voluntariado (RV)*. Diário da República, 1^a Série-A, 119, 3208-3219. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-lei n.º 185/2014, de 29 de dezembro. (2014). *Lei Orgânica da Marinha*. Diário da República 1^a Série, 250, pp 6397-6406. Lisboa: Assembleia da República.
- Decreto-Lei n.º 187/2014, de 29 de dezembro. (2014). *Lei Orgânica da Força Aérea*. Diário da República: I série, n.º 250. Lisboa: Assembleia da República.
- Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro. (2000). *Regulamento da Lei do Serviço Militar*. Diário da República, 1^a Série-A, 263, 6425-6438. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- 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, 1^a Série, 199. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro. (2000). *Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato e de Voluntariado*. Diário da República, 1^a Série-A, 288. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 320/2007, de 27 de setembro. (2007). *ALteração ao Decreto-Lei n.º 320-*



- A/2000, de 15 de dezembro*. Diário da República, 1ª Série-A, 187, 3198-3253. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 52/2009, de 2 de março. (2009). *Alteração ao Decreto-Lei n.º 289/00*. Diário da República, 1ª Série, 42. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro. (2018). *Regulamento de Incentivos à Prestação do Serviço Militar nos diferentes Regimes de Contrato e Regime de Voluntariado - revogado o Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro*. Diário da República, 1ª Série, 196. Lisboa: Assembleia da República.
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio. (2015). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República 1ª Série, 104. Lisboa: Assembleia da República.
- Decreto Legislativo n.º 66/2010, 15 marzo. (2010). *Codice dell'ordinamento militare*. Gazzetta Ufficiale, Serie generale, 106. Roma.
- Decreto Regulamentar n.º 11/2015, de 31 de julho. (2015). *Lei orgânica do Exército*. Diário da República, 1ª Série, 148. Lisboa: Assembleia da República.
- Decreto Regulamentar n.º 8/2015, de 31 de julho. (2015). *Lei Orgânica da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional*. Diário da República, 1ª Série, 148. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Despacho n.º 2063/2014, de 23 de janeiro. (2014). *Constituição do Órgão Central de Recrutamento e Divulgação*. Diário da República, 2ª Série, 28. Lisboa: Gabinete do Ministro de Defesa Nacional.
- Despacho n.º 3733/2020, de 11 de março. (2018). *Constituição da Comissão de Acompanhamento do Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar*. Diário da República 2ª Série, 61. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Despacho n.º 8474/2016, de 20 de junho. (2016). *Gabinete do Secretário de Estado da Defesa Nacional*. Diário da República n.º 124, 2ª Série, 124,20284 - 20285. Lisboa: Gabinete do Secretário de Estado da Defesa Nacional.
- DGRDN. (2017). *Estudo de caracterização Sociodemográfica e de satisfação dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três ramos das Forças Armadas*. Lisboa: Autor.
- DGRDN. (2021). *Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional* [página online]. Retirado de <https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/organizacao/sc/dgrdn>.
- DIREC. (2021). *Efetivos Praças das Forças Armadas*. Dados partilhados pela Repartição de pessoal/DIREC 26 de abril de 2021. Lisboa.



- Diretiva n.º 02/DARH/15. (2015). *Operações de recrutamento de militares e ações de divulgação do serviço militar*. Comando do Pessoal, DARH. Porto.
- Duarte, J. B., Brinca, P., Gouveia Oliveira, J., & Ferreira, A. M. (2019). *O futuro do trabalho em Portugal: O imperativo da requalificação - Relatório Final outubro 2019*. Lisboa: Nova SBE, Confederação Empresarial de Portugal.
- Dumoulin, A. (1992). La restructuration des forces armées. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1-75. doi: 10.3917/cris.1383.0001.
- Eichhorst, W. (2017). *Labor Market Institutions and the Future of Work: Good Jobs for All?* Bonn: Institute of Labor Economics.
- ESOP. (2019). *Portal do Recrutamento Militar para o Ministério da Defesa Nacional* [página online]. Retirado de <https://www.esop.pt/casoestudo/portal-do-recrutamento-militar-para-o-ministerio-da-defesa-nacional>.
- Feixa, C., & Leccardi, C. (2010). O conceito de geração nas teorias sobre juventude. Em *Revista Sociedade e Estado*, 25 (2). Retirado de https://www.researchgate.net/publication/262756395_O_conceito_de_geracao_nas_teorias_sobre_juventude.
- Freixo, M. J. V. (2012). *Metodologia Científica Fundamentos Métodos e Técnicas* (4.ª Ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo sentidos e formas de uso*. Princípia. Cascais.
- Holtz, T. D. (2019). *Geração Z: Novos Consumidores Do Mercado E a Equidade De Género Nas Campanhas Publicitárias, No Mercado De Portugal E Do Brasil*. (Tese de mestrado em Comunicação) Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação [IAD], Lisboa.
- INE. (2020). *Estatísticas Demográficas 2019*. Lisboa: Autor.
- l'Istituto di Ricerca degli Italiani. (2019). *Eurispes rapporto-italia-2019*. Roma: Autores.
- La Défense. (2021a). *Centre d Instruction de Base et d Écolage Sud. CIBE Sud*. Retirado de https://www.mil.be/media/epln1f3b/brochure_acceuil_cibe.pdf.
- La Défense. (2021b). *Travailler à la Défense - Pourquoi travailler à la Défence* [página online]. Retirado de <https://www.mil.be/fr/travailler-a-la-defense/pourquoi-travailler-a-la-defense/>.
- La Défense. (2021c). *Travailler à la Défense* [página online]. Retirado de <https://www.mil.be/fr/travailler-a-la-defense/>.



- Lei n.º 174/99, de 21 de setembro. (1999). *Lei do Serviço Militar*. Diário da República, 1ª Série, n.º 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, 1ª Série, 87, 2482. Lisboa: Assembleia da República.
- Ley 39/2007, de 19 de noviembre. (2007). *Ley de la Carrera Militar*. BOE, 278. Madrid: Jefatura del Estado.
- Lynch, R. (2006). *Corporate Strategy* (4th Ed.). Essex: Pearson Education.
- McCrinkle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations* (3rd ed.). Camberra: McCrinkle Publication.
- McKinsey Global Institute. (2017). *Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation*. New Jersey: McKinsey.
- MdD. (2021). *Ministero della Difesa - Concorsi On Line* [página online]. Retirado de <https://concorsi.difesa.it/default.aspx>.
- MDN. (2019). *Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar 2019*. Lisboa: Autores.
- Mendes, M. F., & Rosa, M. J. V. (2012). *Projeções 2030 e o Futuro*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Michael Page. (2020). *Geração Z: Perfil e expectativas*. Retirado de <https://www.michaelpage.pt/not%3%ADcias-estudos/estudos/geracao-z-perfil-expectativas>.
- Ministerio da Defensa de España. (2021). *SAPROMIL* [página online]. Retirado de <https://www.defensa.gob.es/sapromil/sapromil/>.
- Ministerio de Defensa de España. (2021a). *Cultura de Defensa* [página online]. Retirado de <https://www.defensa.gob.es/portaldecultura/>.
- Ministerio de Defensa de España. (2021b). *Fuerzas Armadas Españolas - Reclutamiento defensa* [página online]. Retirado de <http://www.reclutamiento.defensa.gob.es/index.html>.
- Monteiro, F. (2016). *Azeredo Lopes preocupado com falta de adesão dos jovens à carreira militar* [página online]. Retirado de <https://expresso.pt/revista-de-imprensa/2016-07-06-Azeredo-Lopes-preocupado-com-falta-de-adesao-dos-jovens-a-carreira-militar>.
- NATO. (2007). *Recruiting and Retention of Military Personnel*. Brussels: Research And Technology Organisation.



- OECD. (2019). *The future of Work OECD Employment Outlook 2019 Highlights*. Paris: OECD.
- Portaria n.º 37/2014, de 14 de fevereiro. (2014). *Criação da Comissão de Planeamento e Coordenação do Recrutamento Militar*. Diário da República 1ª Série, 32. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Randstad. (2019). *Employer brand research 2019, country report Portugal*. Retirado de: https://www.randstad.pt/s3fs-media/pt/public/2019-11/rebr2019_country-report_pt_v2.pdf.
- RCM n.º 19/2013, de 21 de março. (2013). *Aprova o conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Diário da República, 1.ª Série, 19. 1981 - 1995. Lisboa: Conselho de Ministros.
- RCM n.º 26/2013, de 11 de abril. (2013). *Defesa 2020*. Diário da República, 1.ª série, 77. Lisboa: Conselho de Ministros.
- Real Decreto 35/2010, de 15 de enero. (2010). *Reglamento de ingreso y promoción y de ordenación de la enseñanza de formación en las Fuerzas Armadas*. BOE. 14. Madrid: Ministerio de Defensa.
- Real Decreto 372/2020, de 18 de febrero. (2020). *Estructura orgánica básica del Ministerio de Defensa*. BOE, 2385. Madrid: Ministerio de Política Territorial y Función Pública.
- Rouco, J. C. D. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. (Tese de Doutoramento em Gestão). Lisboa, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.
- RR. (2019). *Entrevista ao Almirante Silva Ribeiro - 18 de julho de 2019* [página online]. Retirado de <https://rr.sapo.pt/2019/07/18/hora-da-verdade/entrevista-ao-almirante-silva-ribeiro/artigo/158430/>.
- Santos, L. A. B. dos, & Lima, J. M. M. do V. (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Schreurs, B. (2004). *A Model of Military Recruitment*. Retirado de: https://www.researchgate.net/publication/228599894_A_Model_of_Military_Recruitment. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511778940.003>
- Silva, A. C. (2020). *Visão Estratégica para o Plano de Recuperação Económica de Portugal*. Lisboa: Autor.
- Spearman, C. E. (1904). The proof and measurement of association between two things.



American Journal of Psychology, 72-101. doi: 10.2307/1422689.

Thelle, D. S., & Laake, P. (2015). *Research in Medical and Biological Sciences*. Cambridge: Academic Press.

World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. Colónia: Autores.



Anexo A – Medidas do PAPSM

Quadro 3 - Medidas por Área de Intervenção do PAPSM

Eixo	Área de Intervenção	Medidas
Recrutar	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">• Revisão dos requisitos de classificação e Seleção• Agilização de processos associados ao recrutamento• Atenuação do défice entre o efetivo máximo autorizado e efetivo existente• Proporcionar uma experiência de SM ao potencial candidato
	Comunicação do SM	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolver uma estratégia de Comunicação harmonizada do SM• Desenvolver Planos Setoriais de Comunicação do SM• Utilização do RV como plataforma de estágios profissionais
Reter	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">• Plano estruturado de aculturação e acompanhamento para a formação inicial, transversal a todas as Unidades formativas• Gestor de Carreira RC• Formação equipas de instrução militar• Implementação do RCE• Estudo viabilidade QP Praças (FA e exército)• Estudo sobre saída das FFAA
	Formação, Qualificação e Gestão do Percorso Profissional	<ul style="list-style-type: none">• Alinhamento da formação com o SNQ• Criação da Comissão Técnica para a Educação e Formação Profissional (Defesa Nacional)• Alinhamento dos referenciais de formação das FFAA• Integrar a oferta formativa das FFAA e Forças de Segurança no Catálogo Nacional de Qualificações• Garantir no mínimo nível 4 de qualificação para RC• Desenvolver competências técnicas nas entidades responsáveis em todos os níveis da formação
	Condições de Trabalho, Apoio e Remunerações	<ul style="list-style-type: none">• Melhoria das condições nas U/E/O• Melhorias nas Salas de convívio das U/E/O• Criação de condições de apoio ao estudo• Melhoria do fardamento/equipamento individual• Melhoria das condições de alimentação das U/E/O• Aumento do n.º de militares na sua AGPSP• Estudar alteração ao suplemento de residência• Valorização da carreira militar em termos remuneratórios
Reinserir	Apoio à Transição	<ul style="list-style-type: none">• Criação do Documento Único de Apoio à Transição• Potenciar a ação dos serviços de apoio à transição do MDN, em articulação com Gabinetes de Orientação dos Ramos• Criação de programas de reconversão e de consolidação profissional – acordo de cooperação interministerial (educação e formação)• Promover a divulgação do RIPSMM• Potenciar a harmonização do RIPSMM

Fonte: Adaptado de MDN (2019)



Apêndice A – Modelo de Análise

Quadro 4 - Modelo de Análise

Título	Modelo de Recrutamento das FFAA – contributos para o desenvolvimento e implementação de uma nova organização				
Objeto de estudo	Modelo de recrutamento das FFAA				
Objetivo Geral	Propor contributos para melhorar o modelo de recrutamento das FFAA				
Questão Central	Que melhorias podem ser incrementadas ao atual modelo de recrutamento das FFAA?				
Objetivos Específicos	Questões Derivadas	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Estrutura
OE1: Caracterizar a evolução da sociedade até 2030	QD1: Como se prospectiva a evolução da sociedade até 2030?	<ul style="list-style-type: none"> • Gerações • Mercado de trabalho • Competências 	<ul style="list-style-type: none"> • Geração Z • Mercado de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Questões Geracionais • Aspectos políticos, sociais e económicos 	Cap 3
		Técnicas de recolha de dados: Pesquisa documental			
OE2: Analisar o atual modelo das FFAA	QD2: Em que medida o atual modelo de recrutamento das FFAA é adequado às exigências atuais?	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Recrutamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura e Responsabilidade • Recrutamento • Retenção • Reinserção 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação (comunicação) • Admissão • Classificação e seleção • Carreira Profissional • Recompensa 	Cap 4
		Técnicas de recolha de dados: Pesquisa documental Entrevistas semiestruturadas			
OE3: Descrever os modelos de recrutamento de parceiros OTAN	QD3: Como se caracterizam os modelos de recrutamento dos parceiros OTAN?	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Recrutamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura e Responsabilidade • Recrutamento • Retenção • Reinserção 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação (comunicação) • Admissão • Classificação e seleção • Carreira Profissional • Recompensa 	Cap 5
		Técnicas de recolha de dados: Pesquisa documental Entrevistas semiestruturadas			



Apêndice B – Universo de entrevistados

Tabela 1 - Universo dos entrevistados

Código	Tipo de contacto	Data	Posto	Nome	Cargo
EE	Presencial	12mar20	Cor	Oliveira Cardoso	Chefe da Repartição de Recrutamento/DARH - Exército
E1	<i>email</i>	14abr21	GEN	Valença Pinto	Coordenador da comissão de acompanhamento do PAPSM
E2	<i>Zoom</i>	07mai20	COR Dr.	Vítor Borlinhas António Cardoso	Chefe da Direção de Serviços da Profissionalização do SM/DGRDN Chefe da Direção de Recrutamento e Efetivos Militares/DGRDN
E3	<i>email</i>	20abr21	COM	Salvado de Figueiredo	Diretor do Pessoal - Marinha
E4	<i>email</i>	04mai21	TGEN	Fonseca e Sousa	Comandante do Pessoal - Exército
E5	<i>email</i>	21abr21	COR	Aires Marques	Chefe do Centro de Recrutamento da Força Aérea
E6	<i>email</i>	07abr21	OF-3	Vincenzo Di Franco	Forças Armadas Itália
E7	<i>email</i>	20abr21	OF-4	Perales Garat	Forças Armadas Espanha



Apêndice C – Guião das entrevistas nacionais

Tabela 2 - Guião das entrevistas nacionais

Tópico Indicador	Questão	Código
Geral	Como caracteriza o atual Modelo de Recrutamento nas Forças Armadas?	Q1
	Considera que o atual modelo está adaptado aos atuais e futuros desafios do mercado de trabalho?	Q2
	Considera que o atual modelo corresponde às expectativas dos jovens?	Q3
Recrutamento	Considera o sistema de divulgação implementado suficiente?	Q4
	No mesmo sentido, que possíveis melhorias implementaria?	Q5
	Na sua opinião, as condições de admissão são adequadas?	Q6
	Que possível melhoria implementaria às condições de admissão?	Q7
	Em relação à fase de seleção e classificação e respetivas métricas de controlo, considera adequadas?	Q8
	Em que medida se poderia melhorar a seleção e classificação, no sentido de obter mais efetivos?	Q9
	Considera que o atual modelo de incorporação é eficaz?	Q10
	Que possível melhoria implementaria ao atual modelo de incorporação?	Q11
Retenção	Como considera a condições oferecidas aos militares, em relação a acolhimento, orientação e função?	Q12
	Quais são os motivos, na sua opinião, que explicam os fracos números de retenção atuais nas Forças Armadas?	Q13
	Quais as perspetivas da organização em conseguir alterar este turnover?	Q14
	Considera as medidas de acréscimo às modalidades de prestação de serviço do universo, nomeadamente o RCE, suficientes para o problema em análise?	Q15
	Que outras medidas estão a ser implementadas ou considera que poderiam ser implementadas?	Q16
Reinserção	Considera o atual regulamento de incentivos e medidas do Plano de ação para a profissionalização suficientes para medidas a implementar no eixo de estratégico da reinserção?	Q17
	No mesmo sentido, na sua opinião que mais medidas de reinserção deveriam ser implementadas?	Q18
	As medidas de apoio à transição são aplicadas pelos amos em que formatos?	Q19
	Considera suficientes, ou existe espaço para melhorias, quais na sua opinião?	Q20
Modelo de Recrutamento das FFAA	Em termos funcionais, numa perspetiva conjunta, quais os pontos fortes e fracos do atual Modelo de Recrutamento?	Q21
	Ainda em termos funcionais, perante a estrutura atual, considera existirem algumas indefinições que comprometam o funcionamento do modelo de recrutamento?	Q22
	As Forças Armadas têm conseguido alcançar as metas estipuladas no Plano de Ação para a Profissionalização? (no caso dos ramos, existe algum plano setorial e qual a situação atual?)	Q23
	Quais seriam, na sua opinião, as grandes medidas a implementar ao Modelo atual e ao Plano de ação para a Profissionalização, com o intuito de cumprir e aumentar as taxas de obtenção e retenção dos efetivos?	Q24



Apêndice D – Sinopse das entrevistas

Tabela 3 – Sinopse das entrevistas

Código	Questão/resposta
Q1	Como caracteriza o atual Modelo de Recrutamento nas Forças Armadas?
E1	Interessante, adequado e com potencial
E2	<p>O modelo de profissionalização do serviço militar decorre da LSM, necessita de uma revisão para se adaptar às necessidades do MT e das expectativas dos jovens. O Modelo atual é muito rígido e pouco flexível. É necessário fazer a profissionalização, nos últimos 20 anos, muitos domínios ficaram por fazer. Entre Ramos há diferenças e implementações da profissionalização em estados diferentes. Dentro dos Ramos, de forma diferente, há uma estrutura separada que trata do recrutamento, outra que trata de forma separada e sem ligação da formação, e outra das medidas de retenção. Sem coordenação das diferentes partes, criam frustrações dentro dos militares. Falta braço armado da reinserção. O que falta é implementar o modelo.</p> <p>Dois indicadores para entender as fragilidades do modelo, 1- tempo médio de permanência (2-3 anos), 2- o que acontece quem termina o contrato (os que esgotam o subsídio de desemprego, e os que a seguir ainda necessitam do RSI (dados alarmantes)).</p>
E3	<p>O atual modelo de recrutamento nas Forças Armadas decorre da Lei do Serviço Militar e do respetivo Regulamento da Lei do Serviço Militar assenta no princípio de voluntariado.</p> <p>O planeamento, direção e coordenação do processo de recrutamento são da incumbência da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), sendo que a sua execução fica a cargo dos centros de recrutamento dos ramos.</p> <p>Assim, os ramos possuem autonomia na forma como materializam as campanhas de recrutamento.</p>
E4	<p>O atual modelo caracteriza-se pela descentralização nos ramos, com diminuta intervenção da DGRDN e EMGFA.</p> <p>Cada ramo das Forças Armadas, dentro do normativo legal, implementou um modelo específico de recrutamento, ajustado ao que consideram as suas especificidades;</p> <p>No que diz respeito à Defesa como um todo, a Direção Geral de Recursos de Defesa Nacional tem como área de atuação, exercer as competências de órgão central de recrutamento (OCR) e divulgação, planeando, dirigindo e coordenando os processos estruturantes da profissionalização do serviço militar, nos termos da Lei do Serviço Militar, respetivo regulamento e demais legislação complementar;</p> <p>O OCR ainda não possui documento legal que regulamente as suas competências e a interação com as Forças Armadas;</p> <p>O único elemento ativo e visível da sua ação é a Comissão para o Planeamento e Coordenação do Recrutamento Militar, criada pela Portaria n.º 37/2014 de 14 de fevereiro de 2014. Comissão esta constituída por representantes da DGRDN, dos três ramos das Forças Armadas e de outras entidades cuja participação venha a assumir-se como relevante. O foco de ação desta comissão é a potencialização dos processos de comunicação e da divulgação do serviço, sem intervir no processo de recrutamento;</p> <p>Este modelo de Recrutamento, considerando que o público-alvo é comum aos três ramos, gera competição dentro das forças armadas no acesso aos recursos humanos necessários ao seu funcionamento e cumprimento da missão.</p>
E5	<p>Com a extinção do Serviço Militar Obrigatório (SMO) em 2004, as Forças Armadas encetaram um caminho para a profissionalização do Serviço Militar, apostando na prestação de serviço militar voluntário, através do Regime de Voluntariado (RV), do Regime de Contrato (RC) e dos Quadros Permanentes (QP).</p> <p>No entanto, e passados estes anos, a experiência parece indicar-nos que este modelo não está a ser suficiente para prover os Ramos dos efetivos suficientes, nomeadamente na Categoria de Praças.</p>



No caso da Força Aérea (FA), a escassez de recrutamento de novos recursos humanos tem sido acentuada em todas as categorias para RC, com especial enfoque nas Praças, mas sendo também sentida nos Oficiais.

As dificuldades de recrutamento de novos elementos têm ainda maior impacto nos efetivos globais, quando acompanhados por saídas em massa de militares dos QP para a Reserva ou Abate aos QP, e de militares em RC para Disponibilidade ainda antes destes atingirem o limite máximo de anos de Contrato.

Q2 Considera que o atual modelo está adaptado aos atuais e futuros desafios do mercado de trabalho?

E1 É impossível dizê-lo na medida em que a aplicação do atual modelo está subvertida por incumprimentos de muitas das disposições que o definem (legais e administrativas)

E2 A questão de competência entre Ramos não ajuda a adaptação já referida do modelo ao mercado de trabalho.

E3 Não têm sido identificadas, quer por parte dos candidatos, quer pelo Centro de Recrutamento da Armada, necessidades de alteração das fases de recrutamento previstas na Lei do Serviço militar.

E4 O atual modelo encontra-se parcialmente ajustado aos desafios do mercado de trabalho. Decorrente da Diretiva nº 146/CEME/15 é determinado que as U/E/O desenvolvam as suas atividades de divulgação, na qualidade de agentes de divulgação, dentro dos princípios da autonomia e liberdade de ação, ficando, para estes efeitos, integradas na RDSM sob a autoridade técnica do CmdPess, independentemente das Estruturas/Comandos a que pertençam;

As operações de recrutamento são suportadas por “estrutura de recrutamento em rede”, coordenada pela Repartição de Recrutamento da Direção de Administração de Recursos Humanos do Comando do Pessoal e é assente nos Centros de Recrutamento, nos Gabinetes de Atendimento ao Público (GAP) em algumas U/E/O do Exército;

A estrutura do recrutamento assenta assim, sobre as U/E/O do Exército, sua dispersão territorial. A pegada territorial do Exército possibilita à Rede de Divulgação do Serviço Militar uma atuação próxima às populações, através de uma ligação muito estreita com os candidatos, com as autarquias, com a rede escolar e com as delegações do Instituto de Emprego e Formação Profissional.

A jusante do processo de recrutamento, é essencial a integração de todas as fases do percurso profissional e formativo do militar em RV/RC ao longo de todo o período contratual de prestação de serviço

E5 As Forças Armadas têm perdido atratividade junto da sociedade e, conseqüentemente, junto dos jovens.

O fim do SMO veio, ao fim deste tempo e de uma geração passada, por um lado fomentar uma certa deslegitimação das Forças Armadas e do Serviço Militar, e por outro afastar as Forças Armadas e os Militares da restante sociedade.

A sociedade acabou por se alhear e esquecer da existência das Forças Armadas, do seu papel e das suas missões, e de que estas, para subsistirem, dependem de ser alimentadas pelos cidadãos.

Se à pouca atratividade das Forças Armadas (FFAA), juntarmos os relativamente baixos salários das Praças, as especificidades da Condição Militar e a situação precária do limite de anos contrato, as FFAA continuarão a ter dificuldades em ser competitivas e atrativas, num mercado de trabalho repleto de novas ofertas, mais atrativas e tentadoras face à carreira militar.

Por este prisma, considero que o atual modelo de recrutamento de Praças, assente exclusivamente em contratos anuais limitados de 6 anos e com salários pouco atrativos face ao empenhamento esperado desses militares, encontra-se pouco adaptado aos nossos jovens e ao mercado de trabalho

Q3 Considera que o atual modelo corresponde às expectativas dos jovens?

E1 Mais uma vez, difícil avaliar quando o modelo é tão insatisfatoriamente praticado (remunerações, promoções, formações, qualificações, etc.) Como é praticado não satisfaz essas expectativas.

E2 O atual modelo necessita de ser melhorado em relação às expectativas dos jovens. Quando um jovem se candidata, não quer ficar meses à espera da incorporação, neste contexto, o exército, fruto de ajustamento à questão da pandemia, já aumentou e espaçou as incorporações, no sentido de blindar as expectativas e se aproximar das intenções dos jovens. Processo de recrutamento flexibilizado, em tempo e locais de incorporação.



E3	Considero que o atual modelo é adequado para o que a Marinha necessita na área do recrutamento. No que diz respeito às expectativas dos jovens, não possuímos elementos de informação que nos permitem caracterizá-las.
E4	No cômputo geral, tem-se trabalhado para alinhar a expectativa dos jovens em relação ao que encontram no Exército; E aqui a questão não é o modelo de recrutamento e as expectativas do candidato face a este. Falamos de carreira e expectativas de progressão e estabilidade profissional; A divulgação do serviço militar apresenta as oportunidades de carreira possíveis no Exército, procurando acolher as expectativas do cidadão, mas também difunde o processo de classificação e seleção, assente em perfis de competências que no final irão permitir apresentar ao candidato as diversas especialidades, cargos e funções que pode exercer; A introdução do Recrutamento Local, veio dar um incremento ao modelo, contribuindo para alinhar de forma mais adequada as expectativas dos jovens com as necessidades da instituição. Os jovens que prestam serviço militar procuram encontrar no meio castrense uma oportunidade de valorizar os seus conhecimentos, adquirindo competências e experiências, que apenas são possíveis de atingir ao enveredar pelo meio militar. O desenvolvimento e aquisição de mais e melhores competências parte não só do jovem interessado, mas também da estrutura formativa e educativa do Exército.
E5	Como referi anteriormente, considero que o atual modelo está desajustado daquilo que são as atuais expectativas dos jovens. Os jovens que, por vocação, possam ter interesse e vontade de ingressar numa carreira militar, sentir-se-ão tentados a optar por outras carreiras semelhantes ou paralelas, que lhes assegurem um futuro mais seguro e a longo prazo, e com melhores condições remuneratórias: falo, naturalmente, da GNR e da PSP, que, por lhes permitir uma entrada direta nos quadros permanentes, oferece uma carreira mais atrativa.
Q4	Considera o sistema de divulgação implementado suficiente?
E1	Num cenário de angariação de RV/RC a divulgação nunca é suficiente. E as suas fórmulas tem que ser objeto de adaptação constante.
E2	Novo portal que centraliza alguma comunicação, plano de comunicação estratégica (em elaboração pela DGRDN).
E3	As campanhas de divulgação do Centro de Recrutamento da Marinha assentam num modelo de proximidade com o público-alvo, presencialmente e através dos portais digitais, o que tem tido, pelos indicadores que recebemos, grande aceitação no nosso público-alvo. Produzidos o conteúdo “Descobre o teu Percurso na Marinha” (recruta virtual e interativa, realizada na Escola de Fuzileiros, com a presença de pequenas <i>storylines</i> das várias classes de Praças) e o conteúdo “Distrito 192”, com vista à divulgação das funções realizadas pelos militares da Marinha. A Marinha também já implementou a iniciativa "Alista-te por um dia" que oferece uma experiência ao candidato. O programa alista-te por 1 dia é dedicado ao 1º Ciclo. Muito recentemente, a Divisão de Recrutamento e Efetivos Militares da DGRDN tem colaborado e auxiliado os Ramos nas campanhas de divulgação, alocando uma maior capacidade de recursos e contribuindo assim para uma maior abrangência a nível nacional.
E4	Ao nível da DGRDN e do EMGFA não é ajustado, pois não existe. Ao nível do Exército é ajustado, embora como qualquer processo possa ser melhorado. A divulgação do Serviço Militar é suportada por três pilares, o presencial, o online e através dos órgãos de comunicação social. A estratégia de divulgação para a prestação de serviço militar em RV/RC, vem definida no Plano de Divulgação Anual do Serviço Militar do Exército e está centrada na proposta de valor apresentada aos jovens; O Recrutamento do Exército tem vindo a acompanhar as tendências de comportamentos do Portugueses no que ao digital diz respeito. Segundo o estudo da <i>Hotsuit</i> , as principais plataformas digitais usadas pelos Portugueses, são o Youtube, Facebook, Facebook Messenger, WhatsApp e Instagram. O Recrutamento está presente nas plataformas mais utilizadas. A mais recente, o WhatsApp, foi implementada em 20Mar20, constituindo-se como o canal preferencial para respostas a questões relativas ao serviço militar.



O atual contexto pandémico, provocado pela COVID-19, veio impulsionar a dimensão digital da divulgação, com a participação do Recrutamento em Feiras Virtuais de Emprego, aproveitamento dos *webinars* e execução de diretos nas redes sociais (de curta duração), focados em temas específicos.

A participação em eventos virtuais, constituíram-se como uma boa alternativa às ações de divulgação presenciais e poderão para além das vantagens apresentadas na análise custo/retorno. Conseguiu-se dar a conhecer a cultura de trabalho e a proposta de valor do Exército através de vídeos, imagens, textos, documentos e links para o site do Exército e redes sociais.

O Recrutamento do Exército já faz divulgação nas plataformas digitais desde outubro de 2012:

- YouTube contando com 651 829 visualizações;
- Facebook, criado em 2016, com mais de 100 mil seguidores;
- Instagram, criado em 2018, conta com quase 39 mil seguidores.

A divulgação do serviço militar é um desafio permanente que procura ir de encontro às expetativas do publico alvo, associando a mensagem certa emitida pelo vetor de comunicação adequado

E5 A divulgação das formas de prestação de serviço voluntário, das condições de admissão, especialidades e incentivos, para além da divulgação efetuada pelos Ramos, é também efetuada pelo Balcão Único da Defesa, através do Portal de Recrutamento Militar.

Ao nível da FA, o CRFA tem efetuado um esforço por atingir um maior número de potenciais candidatos, quer através das formas tradicionais de contacto e divulgação (feiras de emprego, escolas, IEFP), quer através do aumento das redes digitais junto do público-alvo (publicidade em sites de maior consulta), quer ainda através da aposta em novas formas de divulgação (MUPIs, Outdoors, multibanco, etc.).

Apesar do grande esforço já desenvolvido, haverá sempre margem para evoluir e novas formas de divulgação por explorar.

Q5 No mesmo sentido, que possível melhorias implementaria?

E1 Presença mais ativa e constante junto dos jovens. Escolas, mas também estádios, festivais de música, romarias, etc.

E2 Comunicação antes do recrutamento, a iniciar no ensino básico e a acompanhar todas as etapas. Participação em eventos como a Kidzania. EMGFA antes da pandemia estava a fazer este trabalho. Proposta, EMGFA, DGRDN e IDN trabalhar esta comunicação e ramos trabalhar divulgação para recrutamento.

E3 Tendo em conta as especificidades de cada Ramo, julgo que a dinamização da articulação com a Divisão de Recrutamento e Efetivos Militares da DGRDN poderá trazer um incremento bastante válido nas campanhas de divulgação dos ramos.

E4 Ao nível do Exército:

- Reforçar a estratégia digital e colocar a divulgação online no centro de gravidade da nossa estratégia de divulgação;
- Prosseguir com a aposta na atual proposta de valor e excelência da sua apresentação online;
- Continuar com o trabalho de normalização/padronização dos produtos de divulgação, e reforçar os brindes, os conteúdos publicitários, bem como o material utilizado pelos divulgadores a nível nacional, com meios mais apelativos, renovando sistematicamente a imagem do Exército;
- Reforçar a ligação à rede de escolas e ao IEFP;
- Estabelecer estabelecimento de protocolos com Escolas profissionais.
- Alargar o Recrutamento Local (RL), onde este for aplicável, como forma de fixar recursos humano em regiões de menor atratividade.

Ao nível da DGRDN e do EMGFA sugere-se o lançamento de grandes campanhas de divulgação do serviço militar, pelo menos com periodicidade semestral.

E5 O Dia da Defesa Nacional poderia, no meu entender, ser uma oportunidade a explorar no âmbito do recrutamento militar, se fosse mais cedo, ou seja, quando os jovens estão no 9.º ano e estão a começar a definir a sua vida.

Q6 Na sua opinião, as condições de admissão são adequadas?

E1 Julgo que sim se forem vividas com flexibilidade, sem nenhum prejuízo de padrão e exigência no fim dos ciclos de admissão.

E2 N/R



E3	<p>As condições de admissão são as que estão previstas da Lei do Serviço Militar e no respetivo Regulamento da Lei do Serviço Militar, que na sua generalidade mantêm-se adequadas às necessidades do ramo.</p> <p>Temos, no entanto, recebido algumas questões de potenciais candidatos relativamente à idade limite para ingresso ser de 24 anos, nomeadamente por cidadãos que se encontram numa faixa etária entre os 24 e os 27 anos.</p>
E4	<p>Parcialmente. Há margem de melhoria e adaptações ao comportamento dos universos de recrutamento.</p>
E5	<p>Cada Ramo tem as suas especificidades, requisitos funcionais e perfis profissionais adequados às exigências e necessidades das suas especialidades, assim como requisitos habilitacionais adequados às exigências formativas.</p> <p>As provas de avaliação física para seleção de candidatos, são fixados pelos Ramos. Nesta área, a FA tem feito um esforço para adequar os critérios de avaliação destas provas de seleção, ao universo de recrutamento e às exigências dos perfis funcionais, tendo em vista apurar um maior número de candidatos sem comprometer os perfis psicofísicos.</p> <p>Os requisitos médicos a serem aferidos no processo de seleção de candidatos, são fixados para os três Ramos pelas tabelas de inaptidão e incapacidade para o serviço militar, a que se refere o DL 291/1999, estando atualmente a ser revistas por um grupo de trabalho no EMGFA.</p>
Q7	Que possível melhoria implementaria às condições de admissão?
E1	<p>Aumento da remuneração, logo na fase de instrução inicial.</p>
E2	<p>Existe uma diferença grande nas questões de admissão em relação à escolaridade, e que inviabiliza o ajustamento à ambição de garantir o nível 4 pelo QNQ a todos os militares. Se bem que não existe uma solução para qual o nível mínimo, deveria existir uma ambição para por cada nível de escolaridade, assumir um percurso formativo alinhado com o SNQ para o final do contrato (que não tem 12.º deve sair com esse nível, quem entra com o 12.º ano, no mínimo nível 4).</p>
E3	<p>No que refere a uma possível alteração ao limite de idade, o ingresso na Marinha de candidatos com idade superior aos 24 anos poderá ter impacto significativo na possibilidade de progressão de carreira destes militares, e conseqüentemente dificultar a gestão de carreiras dos militares da Marinha. Seria desejável perceber se esta alteração aumentaria efetivamente o número de candidatos e satisfaria as necessidades dos ramos, caso contrário poderia não constituir uma solução mas sim um problema.</p>
E4	<p>A revisão dos perfis das especialidades e da portaria de inaptidão, ajustadas ao ambiente externo.</p>
E5	<p>Há sempre espaço para melhoria, dado que, quer as organizações quer as pessoas estão em permanente mudança.</p> <p>Como tal, as métricas devem ser adequadas ao universo ao qual são aplicadas. A natureza da profissão militar, os conteúdos funcionais e as novas exigências tecnológicas, também devem ser tidos em conta na definição dos requisitos de seleção.</p> <p>Assim, não se deve falar em melhoria das condições de admissão, mas antes, devemos sim estar atentos à avaliação, ajuste e adequação das condições e requisitos de admissão ao longo do tempo.</p>
Q8	Em relação à fase de seleção e classificação e respetivas métricas de controlo, considera adequadas?
E1	<p>N/R</p>
E2	<p>N/R</p>
E3	<p>O modelo de provas de classificação e seleção definidas pelo ramo são monitorizadas sistematicamente pelo Centro de Recrutamento, num ciclo bianual, ou quando necessário, com o intuito de as adaptar a possíveis alterações das características geracionais dos candidatos ou das necessidades da organização.</p> <p>As tabelas gerais de inaptidão e de incapacidade para a prestação de serviço por militares e militarizados nas Forças Armadas possuem uma articulação semelhante, mas fruto da sua transversalidade inter-ramos, os processos de revisão poderão ser mais demorados. Está atualmente a decorrer, sob a coordenação do EMGFA, um processo de revisão das atuais tabelas gerais de inaptidão, desconhecendo-se a data da sua previsível entrada em vigor.</p>



E4	Não. Os diversos documentos que integram a definição de inaptidão e a estrutura dos perfis encontram-se em revisão.
E5	Não tenho competência técnica para me pronunciar acerca dos requisitos e perfis psicofísicos definidos, nem sobre a sua aplicação ou medição, uma vez que na FA as provas de seleção médicas e psicológicas são realizadas por júris independentes, nomeadamente, pelas Juntas de Recrutamento e Seleção de Pessoal Navegante (JRSPN) e de Pessoal Não Navegante (JRSPNN) e pelo Centro de Psicologia da FA. Relativamente às provas de avaliação da condição física, tem sido feito um esforço enorme, em coordenação com a Direção de Instrução e com o Centro de Formação Militar e Técnica da FA (CFMTFA), para redefinir e adequar a exigência destas provas, quer ao universo que as realiza – hoje, fortemente condicionado pela pandemia por COVID-19 – quer às exigências do perfil funcional e às exigências formativas e de instrução militar.
Q9	Em que medida se poderia melhorar a seleção e classificação, no sentido de obter mais efetivos?
E1	Ver 7 supra
E2	N/R
E3	O Objetivo básico da seleção e classificação é aferir se os candidatos possuem as aptidões físicas e psicológicas para o desempenho de cargos e funções na instituição militar, pelo que, existe um risco em alterar (aliviar) os requisitos de seleção no sentido de admitir mais efetivos e depois estes não possuírem a capacidade de desempenho que a instituição necessita. Há sempre oportunidade de evolução. Atualmente, as provas de seleção e classificação na Marinha são diferentes consoante os candidatos concorrem para fuzileiro, mergulhador ou outras classes (condutor, administrativo, operacional, etc.). Dentro das “outras classes”, as provas de avaliação psicológica fazem uma seleção relativamente às classes que podem desempenhar. Uma eventual evolução poderia ser adequar as provas físicas de seleção à classe a que os candidatos pretendem concorrer, perspetivando o que vão desempenhar; outra hipótese seria permitir um prazo aos candidatos para atingirem os objetivos das provas físicas. Independentemente das soluções a estudar, estas devem ser aplicadas com uma avaliação adequada, de modo que a sua eventual implementação seja efetivamente benéfica para a instituição e candidatos, e que não acarrete problemas colaterais não previstos na avaliação do impacto.
E4	Reduziu-se a um dia a duração das provas; Nas provas médicas, adaptar as exigências visuais e auditivas às especialidades, criando diferentes níveis; Alterar as exigências na altura, diminuir a mínima e aumentar a máxima; Diminuir as exigências nas provas físicas, segundo o princípio de progressividade, de modo que a satisfação de níveis seja verificada no final dos cursos de formação inicial.
E5	No que toca à seleção de candidatos, não se devem definir métodos de seleção com o objetivo de ter mais os menos efetivos. Os métodos de seleção devem ter por objetivo selecionar os melhores candidatos e que melhor correspondem ao perfil definido. Baixar as exigências, se por um lado, poderia resultar numa maior aptidão de candidatos e num maior efetivo incorporado, por outro poderia resultar numa maior atrição na formação e numa menor proficiência e desempenho, o que poderia ainda ter consequências nefastas, numa área tão sensível quanto é a aeronáutica.
Q10	Considera que o atual modelo de incorporação é eficaz?
E1	Não
E2	N/R
E3	Sim, julgo que tem sido eficaz. Não temos recebido qualquer indicador que nos alerte para essa necessidade.
E4	Sim. Tem sido implementada várias medidas com vista à sua otimização: - A programação do local de incorporação dos recruta, considerando a sua origem geográfica;



- Os candidatos são sempre convocados para o Pólo de Formação (PF) em atividade, sempre com o pressuposto de que a sua colocação é realizada de acordo com a residência do candidato, exceto quando o candidato solicita alteração ou por determinação superior.
- Os Polos de Formação sempre que possível obedecem a um conjunto de pressupostos que minimizem atrição, associada ao período da formação. A sua localização deve coincidir preferencialmente, com as áreas de maior recrutamento e no caso de Portugal as zonas do litoral, onde temos cerca de 70% da nossa população e consequentemente a público-alvo recrutável.
- As Incorporações Mensais. Visando diminuir o tempo que separa a candidatura e a incorporação, dissipando assim possíveis desistências neste espaço temporal;
- Há evolução muito positiva no programa de acolhimento;
- As incorporações estão a ser realizadas na última semana do mês para possibilitar ao recruta receber o primeiro vencimento no mês seguinte (no máximo 30 dias após a incorporação).

E5 Na FA as incorporações com destino ao RC são todas efetuadas no CFMTFA, Unidade onde para além da Instrução Básica, é ainda ministrada a Instrução Complementar, nas várias especialidades.
O número e a frequência das incorporações variam em função do plano anual de admissões, da quantidade de especialidades abertas, assim como do total número de vagas.
Uma das maiores dificuldades prende-se com o processo de aprovação dos planos anuais de admissões por parte do MDN, o que tem tido reflexos em todo o processo de planeamento das incorporações e de abertura dos concursos de admissão, dado que não tem permitido planear incorporações logo no início do ano, como seria desejável, de forma a poder, por exemplo, desfasar as incorporações de Sargentos e de Praças, por serem concursos que, pelos seus universos de candidatos potenciais, concorrem um contra o outro, com claro prejuízo para a admissão de Praças.

Q11 Que possível melhoria implementaria ao atual modelo de incorporação?

E1 A incorporação devia ser quase constante. Certamente muito mais frequente. Não pode haver hiatos entre a manifestação de vontade, a admissão e a incorporação.

E2 N/R

E3 Não temos identificada a necessidade de propor alguma alteração ao modelo de incorporação atual.

E4 - Revisão da DIF, aumentando o número de peças que mais se degradam e com maior usabilidade;
- Melhoria da distribuição da DIF (tamanhos ajustados disponíveis);
- Melhorar os programas de acolhimento e acompanhamento.

E5 É necessário, ao nível do Ministério e do EMGFA, agilizar o processo de planeamento anual de admissões, de forma a permitir internamente, planear com maior antecedência todos os concursos, de forma a desfasar e aumentar o número de incorporações ao longo do ano e, assim, desfasar as incorporações de Sargentos das de Praças, e ainda, permitir a definição e programação de campanhas de divulgação mais efetivas e eficazes.

Q12 Como considera a condições oferecidas aos militares, em relação a acolhimento, orientação e função?

E1 Bastante insatisfatórias

E2 Necessitam de bastante melhoria, conforme as propostas no PAPSM.

E3 No caso da Marinha considero adequadas. Algumas instalações habitacionais têm alguma idade e não conferem o conforto que seria desejável, mas a Marinha está ciente deste facto e tem um plano para solucionar este assunto face aos recursos que possui.
A Marinha tem em curso um plano de melhoria das condições de habitabilidade, que incluem beneficiações significativas nas cobertas da Escola de Fuzileiros e melhoria das instalações físicas e de acesso à internet por rede wireless de várias unidades.
No caso de orientação, temos implementado um sistema de tutoria, para os militares que desejam progredir na carreira.



Através do Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, n.º 11/19, de 30 de janeiro, já se encontram definidos o perfis dos tutores/mentores dos militares em RC.

O acompanhamento dos resultados das ações de mentoria/tutoria é efetuado de forma regular pelo Gabinete de Gestão de Carreiras e Recolocação Externa da Direção de Pessoal.

Durante a instrução militar básica esta incumbência é da responsabilidade do "Diretor de Curso".

- | | |
|------------|--|
| E4 | No acolhimento é necessário normalizar e sistematizar procedimentos através de um programa elaborado para o efeito.
Na orientação é imperativa a implementação de um gestor de carreira que acompanhe o militar ao longo da prestação do serviço militar.
Na função, será determinante, a aplicação na área da formação inicial. |
| E5 | Penso que, na FA, as principais dificuldades prendem-se e decorrem da falta de efetivos, o que tem tido repercussões transversais no desempenho de funções dos militares, dado que cada vez é exigido mais, com uma maior carga de trabalho, sendo chamados a desempenharem funções fora da sua formação e esfera de especialidades. |
| Q13 | Quais são os motivos, na sua opinião, que explicam os fracos números de retenção atuais nas Forças Armadas? |
| E1 | Além dos aspetos de remunerações promoções, alojamento, também a frequente sobrecarga funcional e, sem dúvida, a atual modéstia da vida institucional das FA. |
| E2 | Uma das principais razões é a não aplicação total do modelo de profissionalização, e a respetiva falta de estrutura organizacional em relação à passagem do serviço baseado na conscrição para a profissionalização. |
| E3 | Através da realização de entrevistas com o objetivo de identificar os motivos de rescisão de contrato dos militares em RC foi possível a sistematização das principais causas que levam aos pedidos de rescisão de contrato antes do fim do tempo contratual, tendo em vista a adoção de medidas para mitigar.
De um modo geral, foram identificadas como principais causas as exigentes condições de vida do militar embarcado, designadamente em termos familiares e sem as consequentes compensações financeiras, quando comparado com as ofertas do mercado de trabalho civil ou das que são proporcionadas pelas Forças e Serviços de Segurança. |
| E4 | O exército tem instituído desde início de 2020, um processo de registo e tratamento de questionários aplicados aos militares no momento das saídas obrigatórias e voluntárias, relativos, respetivamente, aos motivos da permanência e da saída. Os resultados são os seguintes por ordem de importância:
-Motivos de saída:
- Baixa remuneração;
- Oportunidade de emprego no mercado de trabalho;
- Elevada carga horária;
- Distância da colocação à zona de residência;
- Ingresso nas Forças de Segurança e Bombeiros.
- Motivos de permanência:
- Indeminização;
- Participações em missões;
- Servir a Pátria e o Exército;
- Satisfação com o trabalho;
- Ter uma remuneração. |
| E5 | Em parte, pelo que respondi na questão anterior: uma maior carga de trabalho, maior exigência e a necessidade de continuar a assegurar as missões, com cada vez menos pessoal, o que tem acarretado um maior empenhamento e uma maior sobrecarga de trabalho, sem que a tal corresponda um aumento das |



compensações materiais e remuneratórias. Temos hoje muitas centenas de militares, em unidades operacionais, que estão a acumular semanas de trabalho consecutivas, com serviços de escalas e de turnos acumulados, o que, acarreta necessariamente desgaste e cansaço. Face a este cenário, temos assistido à saída de pessoal ainda a meio do tempo de contrato e a pagarem indemnizações de rescisão de contrato.

Q14 Quais as perspetivas da organização em conseguir alterar este turnover?

E1 As FA podem fazer mais e melhor. Mas muito do que não está bem e é mesmo essencial, decorre da desatenção e do incumprimento políticos.

E2 Com a aplicação do PAPSM e uma alteração da mentalidade organizacional será possível.

E3 Está em curso o Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar (PAPSM), coordenado pela DGRDN, que contem em si um conjunto de medidas para a retenção dos militares. É um processo de avaliação continua, com prazos e metas distintos, para os quais a Marinha tem em execução um conjunto de ações alinhadas, internamente, com o Programa Intersectorial de Recrutamento e Retenção (PIRR), o qual envolve todos os setores do ramo.

E4 Positivas. Através da alteração do sistema de formação em curso apostando no equilíbrio entre a certificação para a função militar e a certificação profissional orientada para a empregabilidade, conjugada com a proposta da carreira da Praça constituída pelo tripé RC-RCE-QP.

E5 Não tenho dados que permitam responder a essa questão.

Q15 Considera as medidas de acréscimo às modalidades de prestação de serviço do universo, nomeadamente o RCE, suficientes para o problema em análise?

E1 Não. O RCE tem condições para ser um boomerang, mesmo que momentaneamente resolva ou atenuar um ou outro problema. E tenho como imperativo que se considerem e decidam em conjunto os instrumentos do RV/RC, do RCE e dos eventuais QP Praças. Têm que ser percebidos como sendo um sistema na conceção e na aplicação.

E2 N/R

E3 Para a Marinha, que tem um quadro de praças no quadro permanente, não foi identificado como mais-valia a implementação do RCE. Esta modalidade é apenas aplicada ao concurso para Capelão.

E4 São bem-vindas, mas é preciso atender aos motivos das saídas e permanências.

E5 O RCE poderá contribuir para amenizar o problema da atratividade e da retenção e gerar um maior interesse dos jovens, dependendo da forma como implementado e regulamentado em termos de durações mínimas e máximas e das mais valias que possam advir dessa forma de prestação de serviço – formação, qualificação e compensações materiais e sociais - pois permite criar uma perspetiva de “carreira”.

No entanto, caso persistam os problemas já identificados anteriormente, iremos continuar a assistir a saídas precoces e a rescisões de contrato.

Q16 Que outras medidas estão a ser implementadas ou considera que poderiam ser implementadas?

E1 Forte melhoria da troca de informação, da coordenação e da identidade de modelos no quadro do conjunto das FA:

E2 N/R

E3 Todas as medidas encontram-se identificadas e em curso no âmbito do Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar.

E4 Já respondido.

E5 O RCE poderia ser uma medida importante a implementar, mas deveria ser estudado, por exemplo, junto dos atuais militares em RC e dos militares que estejam há relativamente pouco tempo na Disponibilidades, quais seriam as suas expectativas e receptividade a esta forma de prestação de serviço.

Uma medida natural, passaria pela reestruturação das tabelas remuneratórias, especialmente na categoria de Praças.

Outra medida importante será igualmente a certificação de toda a formação ministrada na FFAA, de forma que todos os jovens possam terminar a prestação do serviço militar com qualificações técnicas acrescidas às habilitações com que foi admitido.

Q17 Considera o atual regulamento de incentivos e medidas do Plano de ação para a profissionalização suficientes para medidas a implementar no eixo de estratégico da reinserção?



E1	Em tudo o que respeita à reinserção a consideração fundamental é que havendo um quadro pelo menos razoável, no fundamental está tudo por fazer A leitura crítica do PAPSM (novembro 2020) demonstra-o exuberantemente.
E2	N/R
E3	O atual regulamento de incentivos assim como o PAPSM têm contributos dos 3 ramos das FFAA, pelo que acredito que, face aos estudos e dados que se conhecem, materializam as necessidades atuais para colmatar essa questão
E4	Não. Dar maior ênfase na prioridade nos concursos públicos e tornar obrigatória a prestação de serviço militar por um período mínimo de três anos para ingresso nas Forças de Segurança e Bombeiros, etc.
E5	Parece-me que são ambos instrumentos abrangentes e com muitas valências, que na sua essência, apresentam medidas eficazes e atrativas para quem tenha prestado serviço nas FFAA. A questão é se estas medidas e incentivos são, por si só, suficientemente eficazes e atrativos para levar os jovens a quererem passarem seis anos das suas vidas nas FFAA. Relembro que se assiste hoje a uma grande separação entre as FFAA e os jovens de hoje, que não vêm ou equacionam as FFAA como uma hipótese de saída profissional ou de carreira, uma vez que ao longo da sua vida e percurso escolar, vão sendo orientados e formatados para outras vias e alternativas.
Q18	No mesmo sentido, na sua opinião que mais medidas de reinserção deveriam ser implementadas?
E1	Ver 17
E2	N/R
E3	O modelo de reinserção está muito bem estruturado. Na minha opinião, a principal oportunidade de melhoria seria a aderência de mais instituições e ou empresas ao modelo.
E4	Julgo que estão equilibradas. Não me parece adequado insistir na circunstância de que o importante é a reinserção. O centro de gravidade é e terá que ser sempre a prestação do serviço militar enquanto direito e dever. A forma como se efetuará o retorno ao mercado de trabalho é uma consequência que tem muito a ver com o conhecimento e a predisposição do militar em aproveitar os incentivos. Assim julgo que a aposta deve ser exercida na garantia de que o militar conhece os incentivos existentes.
E5	Acho que as medidas em si são boas e válidas. O regulamento de incentivos deve ser visto mais como um regulamento de compensações ou garantias, puramente como um mecanismo de reinserção e não como fator de incentivo ou de atratividade para o serviço militar, como se tem pretendido fazer dele.
Q19	As medidas de apoio à transição são aplicadas pelos anos em que formatos?
E1	Ver 17
E2	N/R
E3	O Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar (RIPSM) encontra-se disponível no Portal do Recrutamento da Marinha e é sistematicamente divulgado nas redes sociais da Marinha. Os esclarecimentos são providenciados pelos tutores/orientadores, desde a fase de recrutamento até ao ingresso no RC. A sua divulgação também é complementada durante a instrução militar com palestras do CIOFE e A Marinha possui um portal designado por “Oportunidades Profissionais” através do qual o militar que transita para a RD se pode inscrever e assim ter a oportunidade de vir a ser contactado com uma proposta de emprego, face às competências profissionais adquiridas, pelas empresas que a ele aderiram, através de protocolos estabelecidos para o efeito.
E4	De acordo com o RIPSM e em coordenação com o OCR.



E5 A FA efetua anualmente diversas sessões de informação e de esclarecimento em várias Unidades, destinadas aos militares em RC, sobre o Regulamento de Incentivos e a formas de aceder aos seus benefícios e medidas. Estas sessões são realizadas em parceria com o Centro de Informação e Orientação para a Formação e Emprego (CIOFE), da DGRDN, entidade que é responsável pela dinamização e articulação da implementação e aplicação do RI. Quanto mais e melhor os militares estiverem informados sobre as medidas e incentivos, maior será a sua predisposição e capacidade para usufruir dessas medidas.

Q20 Considera suficientes, ou existe espaço para melhorias, quais na sua opinião?

E1 Muito espaço e, antes, a efetiva concretização do que já existe. Ver 17

E2 N/R

E3 A plataforma tem funcionado bem e tem tido aceitação bastante interessante. A avaliação do processo é continua e por isso as oportunidades de melhoria poderão surgir a qualquer momento. Atualmente não temos identificados necessidades de melhoria significativas.

E4 Estabelecimento de percursos formativos coerentes que levem à obtenção de uma profissão qualificada e empregável no final da prestação do serviço militar.

E5 Como em tudo, há sempre espaço para melhorias. Tanto nas compensações financeiras, nos protocolos e acordos com instituições de formação e ensino, no alargamento de contingentes para admissão a organismos e entidades públicas e ou privadas, etc.

Q21 Em termos funcionais, numa perspetiva conjunta, quais os pontos fortes e fracos do atual Modelo de Recrutamento?

E1 Voltamos sempre ao pecado original. Qual modelo se o que alei consagra é, em tantos e tão relevantes aspetos, subvertido logo pelo nível político. Tanto no que se reporta aos mecanismos concretos de recrutamento, quanto ao que se refere às condições políticas, matérias e psicológicas que são proporcionadas às FA

E2 O PAPSM é uma mudança estrutural ao atual modelo da profissionalização, fruto de necessidades identificadas. Só depois da implementação se poderá executar uma avaliação.

E3 O modelo é prático, funcional e satisfaz as necessidades da Marinha. Relativamente aos outros ramos desconheço se satisfaz. O modelo tem muitos anos e tem sido adaptado às necessidades das FFAA, pelo que atualmente não identifico nenhum ponto fraco. A implementação das plataformas digitais tem auxiliado este processo.

E4 Pontos fortes:

- A descentralização nos ramos permite a adaptação à sua idiossincrasia e realidade. No caso do Exército tem a ver com a sua pegada territorial, ou seja, o dispositivo disperso por todo o território nacional, situação distintíssima dos outros ramos.
- As redes de divulgação e de recrutamento do Exército, consubstanciada em responsabilidades atribuídas às U/E/O, com capacidade de apoio mútuo, tanto ao nível geográfico, como funcional, constituem um sistema integrado que possibilita chegar aos diferentes públicos-alvo, renovando diariamente os elementos alimentadores da atratividade do serviço militar.
- A aposta na formação dos militares e trabalhadores civis que estão diretamente envolvidos nas operações de recrutamento.
- A proposta de valor do Exército.
- A flexibilidade concedida ao potencial candidato de marcação das provas de classificação e seleção.
- A possibilidade do acompanhamento on-line, através de uma Aplicação Móvel do Recrutamento, onde o candidato pode seguir o caminho da sua candidatura.
- A liberdade de o ramo efetuar as suas campanhas de divulgação orientadas para as suas necessidades.

Ponto fraco:

- Ausência do reforço através de campanhas gerais realizadas pela DGRDN e EMGFA.



E5	Como referi, o atual modelo de serviço estritamente voluntário, com aposta apenas em serviço militar em RC, não me parece que permita, a médio prazo, sustentar e assegurar o cumprimento das missões que são atribuídos às FFAA.
Q22	Ainda em termos funcionais, perante a estrutura atual, considera existirem algumas indefinições que comprometam o funcionamento do modelo de recrutamento?
E1	Sim. Mas sobrelevam os incumprimentos.
E2	N/R
E3	Não identifico nenhum comprometimento.
E4	Sim. O alargamento do RCE e a implementação do QP de Praças no Exército.
E5	Não lhe chamaria indefinição, mas antes, como anteriormente referi, a demora na obtenção da aprovação dos planos de admissões, por parte da tutela, quer pelo Ministério das Finanças quer da Defesa, que tem repercussões em todo o planeamento e operacionalização do processo de recrutamento.
Q23	As Forças Armadas têm conseguido alcançar as metas estipuladas no Plano de Ação para a Profissionalização? (no caso dos ramos, existe algum plano setorial e qual a situação atual?)
E1	Só muito limitadamente e, por regra, sem conseguirem conferir sustentação com processo.
E2	Plano já foi revisto pela comissão de acompanhamento, e a conclusão foi que é um plano sólido e necessita de revisão de datas e de uma coordenação e supervisão constante, através de uma comissão abrangente, com ligação política e aos ramos.
E3	Na Marinha, o sistema está em implementação e os objetivos gerais da responsabilidade do ramo são exequíveis de serem alcançados. No âmbito da Marinha está implementado e em execução o Programa Intersectorial de Recrutamento e Retenção (PIRR).
E4	Parcialmente. Existe um Plano Setorial. Verifica-se que há uma evolução muito positiva na consecução de todas as metas.
E5	Não tenho dados que me permitam concluir acerca dos resultados obtidos face aos objetivos do PAP.
Q24	Quais seriam, na sua opinião, as grandes medidas a implementar ao Modelo atual e ao Plano de ação para a Profissionalização, com o intuito de cumprir e aumentar as taxas de obtenção e retenção dos efetivos?
E1	Pergunta ingrata. O PAPSIM foi integralmente revisto em novembro último. Essa profunda revisão foi aprovada pelo CEMGFA, CEMA, CEME, CEMFA e DGRDN. Aparentemente tinha igualmente a concordância do escalão político, a quem foi entregue também em novembro. Mas foi até agora objeto de nenhuma decisão. Vale pouco conceber novas e grandes medidas, se a “gaveta” política tem esta insondável “profundidade” ...
E2	As medidas do plano são sólidas, é necessário deixar implementar e mais tarde avaliar.
E3	Esse plano de ação é ainda muito recente. Carece de maior maturidade para conseguir haver alguma análise crítica e identificar oportunidades de melhoria, quer no processo, quer nos resultados. Recentemente foi constituída uma comissão para a sua revisão e acompanhamento, com o objetivo de identificar medidas de atualização ao Plano de Ação e de correção aos constrangimentos verificados na sua implementação.
E4	Estabelecimento de protocolos pela DGRDN com as entidades abaixo indicadas, para identificação das áreas de empregabilidade e das vagas, a comunicar aos ramos: - IEFPP; - Associação Empresarial de Portugal; - Associações comerciais de Porto e Lisboa e outras cidades; - Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa; - Confederação Empresarial de Portugal.
E5	Penso que já foram elencadas ao longo da entrevista, de uma forma geral.



Apêndice E – Análise das entrevistas

Tabela 4 - Respostas às questões Q4 e Q5

Cat.: Recrutamento	Entrevistado					Cont.
	1	2	3	4	5	
SubCat.: Divulgação						
Divulgação suficiente/ajustada ao nível da DGRDN		X	X		X	3
Divulgação insuficiente/inexistente ao nível da DGRDN	X			X		2
Divulgação suficiente/ajustada ao nível do Ramo		X	X	X	X	4
Dinamizar e integrar mais atividades OCRD e Ramos		X	X	X		3
Aumentar presença em escolas 1º ciclo	X	X	X	X	X	5

Tabela 5 - Respostas às questões Q6, Q7, Q8 e Q9

Cat.: Recrutamento	Entrevistado					Cont.
	1	2	3	4	5	
SubCat.: Admissão, classificação e seleção						
Alteração de condições de admissão (idade ou outras)	X		X	X	X	4
Revisão dos perfis de inaptidão e estrutura de perfis			X	X	X	3
Provas de classificação e seleção adaptadas por especialidade			X	X	X	3
Provas físicas condicionantes face a evolução			X	X		2

Tabela 6 - Respostas às questões Q12, Q13, Q14, Q15 e Q16

Cat.: Retenção	Entrevistado					Cont.
	1	2	3	4	5	
Motivos de saída coincidentes com resultados do estudo da DGRDN		X	X	X	X	4
Perspetiva positiva de alteração ao <i>turnover</i>	X	X	X	X		4
Duvidas/indefinições na solução do RCE	X		X	X	X	4

Tabela 7- Respostas às questões Q17, Q18, Q19, Q20

Cat.: Reinserção	Entrevistado					Cont.
	1	2	3	4	5	
Medidas de reinserção constantes no RIPSMS suficientes	X		X		X	3
Medidas de reinserção constantes no RIPSMS ajustadas à realidade	X	X	X	X	X	5
Dar mais ênfase à carreira militar e menos às compensações (tempo mínimo de permanência para garantir compensações)				X	X	2

Tabela 8 - Respostas às questões Q1, Q2, Q3, Q21, Q22 e Q23

Cat.: Modelo de Recrutamento	Entrevistado					Cont.
	1	2	3	4	5	
Dificuldades de ajustar o MR ao MT	X	X		X	X	4
MR não cumpre expectativas dos jovens	X	X		X	X	4
MR adaptado às exigências dos Ramos			X	X	X	3
Necessidade de alinhamento político com necessidades das FFAA	X			X	X	3
Cumprimento parcial das medidas do PAPSMS	X	X	X	X		4



Apêndice F – Guião das entrevistas internacionais

Tabela 9 - Guião das entrevistas internacionais

Tópico Indicador	Questão	Código
<i>Recruitment</i>	<i>What is the structure of the recruitment model? Is it centralized or differentiated by branches?</i>	Q1
	<i>What are the advertising tools used and how efficient are?</i>	Q2
	<i>What are the admission conditions? (Age, nationality, schooling, etc).</i>	Q3
	<i>How are the classification and selection phases processed?</i>	Q4
	<i>What are the measures to increase the number of candidates and compete with the labor market?</i>	Q5
<i>Retention</i>	<i>What is the career model for the military? And what are the possibilities during this period? (How many years of contract? Maximum age.)</i>	Q6
	<i>What incentives are available to the military (remuneration, health care, certification of training, career progression, among others)?</i>	Q7
	<i>How do you evaluate the pay of the universe under analysis when compared to the salary of an element in civil society?</i>	Q8
	<i>What other benefits can the military achieve, other than those mentioned, during the stay in the Armed Forces?</i>	Q9
	<i>What are the biggest retention problems and constrains?</i>	Q10
	<i>And what are the measures to work around this problem?</i>	Q11
<i>Reintegration</i>	<i>What kind of incentives are there for social reintegration?</i>	Q12
	<i>If there is, how is the certification of qualifications obtained during military life?</i>	Q13
<i>General</i>	<i>What are the biggest problems today with human resources in your organization?</i>	Q14
	<i>What is the acceptance and willingness from the recruitable society to join the armed forces?</i>	Q15
	<i>What have been the great recruitment strategies made by your country? What are the predicted changes soon?</i>	Q16
	<i>What is your opinion about the recruitment model? What are your proposals to improve it?</i>	Q17