

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL**

2016/2017



TII

**DESAFIOS DO RECRUTAMENTO PARA O FUTURO EM RELAÇÃO
AOS CIDADÃOS QUE PRESTAM SERVIÇO MILITAR NOS REGIMES DE
VOLUNTARIADO E DE CONTRATO NAS FORÇAS ARMADAS**

**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.**

Nuno António de Noronha Bragança

CMG M



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

**DESAFIOS DO RECRUTAMENTO PARA O FUTURO EM
RELAÇÃO AOS CIDADÃOS QUE PRESTAM SERVIÇO
MILITAR NOS REGIMES DE VOLUNTARIADO E DE
CONTRATO NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS**

CMG M Nuno António de Noronha Bragança

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2016/2017

Pedrouços 2017



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

**DESAFIOS DO RECRUTAMENTO PARA O FUTURO EM
RELAÇÃO AOS CIDADÃOS QUE PRESTAM SERVIÇO
MILITAR NOS REGIMES DE VOLUNTARIADO E DE
CONTRATO NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS**

CMG M Nuno António de Noronha Bragança

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2016/2017

Orientador: COR INF TIR Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

Pedrouços 2017



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, Nuno António de Noronha Bragança, declaro por minha honra que o documento intitulado Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos para a prestação de serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato das Forças Armadas portuguesas corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do CPOG 2016/2017 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, 02 de maio de 2017

Nuno António de Noronha Bragança
CMG M



Agradecimentos

Em primeiro lugar um reconhecimento devido ao meu orientador, o Coronel de Infantaria TIR Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos, pela sua permanente disponibilidade, camaradagem e apoio na orientação deste trabalho.

Uma palavra indispensável à minha mulher Carla e aos meus filhos Marta e António, pelos últimos meses, pela permanente paciência para a minha indisponibilidade, demonstrando um apoio constante nesta caminhada.

À restante família e amigos pela confiança, apoio e permanente estímulo ao longo de todo o trabalho, em particular à Sophie e à Diana pela disponibilidade e amizade.

Aos entrevistados, nacionais e estrangeiros, pelo conhecimento transmitido que muito auxiliaram nesta minha investigação.

Aos camaradas auditores do Curso de Promoção a Oficial General 2016/2017, pela colaboração e motivação dada ao longo do curso que permitiram ultrapassar diversas vicissitudes e terminar mais esta singradura.



Índice

Resumo	vii
Palavras-chave	vii
Abstract.....	viii
Keywords	viii
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos	ix
Introdução.....	1
1. Breve revisão da literatura e metodologia	7
1.1. Breve revisão da literatura	7
1.1.1. Divulgação.....	9
1.1.2. Métodos de recrutamento	10
1.1.3. Mensagem de recrutamento.....	11
1.1.4. Seleção.....	13
1.1.5. Síntese conclusiva	14
1.2. Metodologia.....	14
1.3. Percurso metodológico	16
1.4. Instrumentos e técnicas de recolha e tratamento de dados	17
1.5. Modelo de análise	17
2. O contexto externo do recrutamento normal nas Forças Armadas portuguesas.....	19
2.1. Demografia	19
2.2. Economia	21
2.3. Educação.....	24
2.4. Breve caracterização da base de recrutamento	27
2.5. Síntese conclusiva.....	29
3. O contexto interno do recrutamento normal nas Forças Armadas portuguesas	31
3.1. O enquadramento legal do recrutamento normal.....	31
3.2. Breve Caracterização do recrutamento normal.....	31
3.2.1. Divulgação.....	33
3.2.2. Recrutamento.....	39
3.2.3. Provas de classificação e seleção	41



3.2.4. Incorporação	42
3.3. Síntese conclusiva.....	46
4. Práticas de países amigos e sua adequação ao caso português	47
4.1. Práticas e mecanismos de gestão de países amigos e aliados	47
4.1.1. Brasil	47
4.1.2. Espanha	48
4.1.3. Estados Unidos da América	49
4.1.4. França	50
4.1.5. Holanda	51
4.1.6. Reino Unido	51
4.2. Síntese conclusiva.....	52
4.3. Adequação das práticas de gestão em uso nos países amigos ao caso português....	53
Conclusões.....	57
Bibliografia.....	62

Índice de Apêndices

Apêndice A - Guião de Entrevista Semiestruturada entidades nacionais.....	Apd A - 1
Apêndice B - Análise das entrevistas	Apd B - 1
Apêndice C - Guião de Entrevista Semiestruturada entidades estrangeiros.....	Apd C - 1
Apêndice D - Sinopse das respostas dos países amigos e aliados	Apd D - 1
Apêndice E - Enquadramento legal do recrutamento normal.....	Apd E - 1
Apêndice F - Questionário de validação junto das entidades nacionais.....	Apd F - 1

Índice de Figuras

Figura 1 - Ciclo de GP.....	7
Figura 2 - Processo de decisão do candidato	9
Figura 3 - Passos da investigação	15
Figura 4 - Percorso metodológico	16
Figura 5 - Modelo de análise	18
Figura 6 - Projeção da evolução do ISF	19
Figura 7 - Projeção da população residente em Portugal	20



Figura 8 - Pirâmide etária Portugal 2012 (estimativa) e projeções a 2060.....	20
Figura 9 - População nacional residente estimada.....	21
Figura 10 - Evolução do desemprego em Portugal.....	23
Figura 11 - Evolução de interessados a ingressar no RC	23
Figura 12 - Jovens matriculados pela 1ª vez no ensino superior	25
Figura 13 - Evolução da situação escolar dos participantes DDN	25
Figura 14 - Predisposição para o ingresso nas FA	26
Figura 15 - Características dos <i>millenials</i>	29
Figura 16 - Enquadramento legal do recrutamento normal.....	31
Figura 17 - Conjuntural	32
Figura 18 - Estrutural.....	32
Figura 19 - Divulgação	38
Figura 20 - Candidatura.....	40
Figura 21 - Provas de classificação e seleção.....	42
Figura 22 - Incorporação	44
Figura 23 - Retenção.....	44
Figura 24 - Reinserção.....	45
Figura 25 - Divulgação	54
Figura 26 - Recrutamento (Incorporação e PCS)	54
Figura 27 - Retenção.....	55
Figura 28 - Reinserção.....	56
Figura 29 - Sinopse de entrevistas 1ª fase a entidades nacionais	Apd B - 6

Índice de Quadros

Quadro 1 - Objetivos da investigação.....	4
Quadro 2 - Questão central e Questões derivadas	5
Quadro 3 - Sinopse das respostas dos países amigos e aliados	1
Quadro 4 - Respostas das entidades à entrevista de validação	1



Resumo

O processo de profissionalização das Forças Armadas (FFAA) em Portugal, com um modelo de recrutamento assente exclusivamente no voluntariado, teve o seu início em 2004 com o fim do Serviço Efetivo Normal (SEN). A aplicação deste modelo implicou uma mudança de paradigma que levou a Instituição Militar a concorrer em condições semelhantes com as demais entidades empregadoras na obtenção de recursos humanos.

Definiu-se como objetivo geral desta investigação, apresentar um contributo para a definição de um modelo de recrutamento normal na categoria de praças, em regime de contrato, que garanta a sustentação das Forças Armadas no futuro próximo.

Para o efeito, o processo de raciocínio utilizado foi o indutivo (Freixo, 2012, p. 104), apoiado numa estratégia de investigação predominantemente qualitativa e num desenho de pesquisa comparativo ou multicaso, em que a recolha de dados se baseou em entrevistas.

Como resultados da investigação apresenta-se um conjunto de linhas de ação para a sustentabilidade do modelo de recrutamento de praças no regime de contrato das Forças Armadas portuguesas no médio prazo. Complementarmente, esta investigação poderá, ainda, corresponder à necessidade de requisitos de informação útil ao processo de decisão e à gestão de recursos humanos.

Palavras-chave

Recursos Humanos, recrutamento normal, divulgação.



Abstract

The process of professionalisation of the Armed Forces (FFAA) in Portugal, with a recruitment model based exclusively on volunteer service, became effective in 2004 with the discontinuance of the Normal Effective Service (SEN). The implementation of this model entailed a change in paradigm which implied that the Military Institution had to compete under similar conditions as the other employing entities to obtain human resources.

The overall object defined for this research was to contribute to the formulation of a normal recruiting model for the rank of soldiers, under the contract regime, which will ensure the sustainment of the Armed Forces in the medium term.

To this effect, the process of reasoning used was the inductive one (Freixo, 2012, p. 104), backed up by a qualitative research strategy and by a comparative or multicase research design in which the data collection was based on interviews.

Following the results of the research, the current study presents a set of strategic action lines for the sustainability of the recruitment model for soldiers under the contract regime of the Portuguese Armed Forces in the medium term. Additionally, this research may also meet the need for requirements of information relevant to the decision process and to human resources management.

Keywords

Human Resources, normal recruiting, advertise.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AR	Assembleia da República
BGECM	Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar
BRA	Brasil
CEDOP	Comissão Eventual para Desenvolvimento de Oportunidades Profissionais
CEM	Chefes do Estado-Maior (Ramos das Forças Armadas)
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CDN	Comissão da Defesa Nacional
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CIOFE	Centro de Informação e Orientação para a Formação Profissional
CMG	Capitão-de-mar-e-guerra
COR	Coronel
CPCRD	Comissão de Planeamento e Coordenação do Recrutamento e Divulgação
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
CSFA	Comissão de Seleção da Forças Armadas do Brasil
CT	Código de Trabalho
CRP	Constituição da República Portuguesa
DDN	Dia da Defesa Nacional
DGRDN	Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional
DN	Diário de Notícias
DoD	Departamento de Defesa
DR	Diário da República
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
ESP	Espanha
EUA	Estados Unidos da América
EUMS	<i>European Union Military Staff</i>
FA	Força Aérea
FFAA	Forças Armadas
FRA	França
GP	Gestão de Pessoas
HOL	Holanda
IB	Instrução Básica



IC	Instrução Complementar
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
INE	Instituto Nacional de Estatística
ISF	Índice Sintético de Fecundidade
IUM	Instituto Universitário Militar
LOBOFA	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
LSM	Lei do Serviço Militar
LTFP	Lei de Trabalho da Função Pública
MD	Ministério da Defesa
MDN	Ministério da Defesa Nacional
OCR	<i>Órgão Central de Reclutamento</i>
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
PCM	Presidência do Conselho de Ministros
PCS	Provas de Classificação e Seleção
PORDATA	Base de Dados Portugal Contemporâneo
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QP	Quadros Permanentes
RC	Regime de Contrato
RCE	Regime de Contrato Especial
RH	Recursos Humanos
RR	Reserva de Recrutamento
RV	Regime de Voluntariado
RU	Reino Unido
SEN	Serviço Efetivo Normal
TAP	<i>Transition Assistance Program</i>
TII	Trabalho de Investigação Individual
WCDR	<i>Wing Commander (Royal Air Force Reino Unido)</i>



Introdução

Enquadramento e Justificação do Tema

O processo de profissionalização das Forças Armadas (FFAA) em Portugal teve início em 1999, apesar de só em 2004, com o fim do Serviço Efetivo Normal (SEN), se ter implementado um modelo de recrutamento assente exclusivamente no voluntariado. A aplicação deste modelo implicou uma mudança de paradigma que levou a Instituição Militar a concorrer em condições semelhantes com as demais entidades empregadoras na obtenção de recursos humanos.

Durante esta mudança ficaram patentes, nos debates em sede da Assembleia da República (AR), as reservas à alteração proposta pois a mesma dependeria da capacidade de atração que o Estado demonstrasse para chamar, no número necessário, os jovens a um serviço essencial à Nação (CDN, 1999).

As reservas a uma alteração estruturante do serviço militar eram acompanhadas por outros países europeus que tinham introduzido a profissionalização ou estavam em processo de o concretizar em resultado, como refere Carrilho (1978), da complexificação tecnológica e organizacional. Esta mudança exigia ultrapassar lógicas concorrentes e contraditórias que sustentavam o *status quo* da conscrição por um lado, devido aos custos associados à profissionalização e que advogavam a profissionalização; por outro, devido a necessidades estratégicas militares de ter uma força operacional efetiva. No entanto, a profissionalização das FFAA tornou-se a política adotada, com as maiores dúvidas a centrarem-se na disponibilidade de mão-de-obra militar de qualidade e em quantidade suficiente (Joenniemi, 2006).

A sustentabilidade do novo modelo de recrutamento assenta conforme Rodrigues (2002, p. 172), na capacidade de a organização militar identificar, atrair e reter pessoas e que vejam na cultura, nos valores e nas condições de trabalho existentes nas FFAA uma situação profissional mais atrativa do que na sociedade civil.

A envolvente na qual se desenvolve o recrutamento das FFAA tornou-se mais complexa, sendo relevante saber lidar eficazmente com as tendências das dimensões políticas, socioeconómicas e demográficas (Cunha, et al., 2012, p. 62). Neste contexto, importa analisar, entre outros aspetos, a reconhecida redução demográfica, com especial



incidência na camada jovem entre os 18 e os 24 anos que constitui a base do recrutamento para a prestação de serviço militar em regime de contrato (RC), bem como os desafios que a geração *millennium* veio introduzir, no atual modelo de recrutamento de cidadãos para as FFAA portuguesas.

Resultado da conjuntura nacional e internacional que levou à revisão do conceito estratégico de defesa nacional, redefiniram-se aspetos primordiais da estratégia global e, subsequentemente, estabeleceram-se diretrizes estratégicas que serviram de enquadramento para as orientações da Reforma “Defesa 2020”, que define um novo modelo para a Defesa Nacional tendo como medida central racionalizar a despesa militar, nomeadamente através de uma maior eficiência na utilização de recursos (DR, 2013).

A racionalização proposta passou por um redimensionamento entre 30.000 e 32.000 militares do efetivo global das FFAA. Constatou-se, no entanto, que durante o ano de 2014 já existia um défice no efetivo global, perspetivando-se a necessidade de uma evolução dos ingressos para se concretizar a meta de 32.000¹ militares em 2020, requerendo um esforço adicional no recrutamento.

Durante o ano de 2016, o Ministro da Defesa Nacional referiu as reconhecidas dificuldades em efetivar o recrutamento para as FFAA nos números necessários (DN, 2016).

A premência desta situação é reforçada pelo Secretário de Estado da Defesa Nacional (2016), que considera a necessidade de promover o desenvolvimento sustentado da profissionalização do serviço militar, relevando a importância de atuar de forma integrada nas dimensões estruturantes da profissionalização, nomeadamente na capacidade de divulgar a profissão militar, de assegurar a obtenção de recursos humanos em RC, de promover a sua retenção e de apoiar o seu processo de transição para o mercado de trabalho.

Tendo presente a transversalidade desta preocupação em países que adotaram a via da profissionalização, importa avaliar o atual modelo de recrutamento nas FFAA portuguesas e identificar os modelos de recrutamento de países amigos e aliados com características culturais semelhantes ou com reconhecido trabalho nesta área, analisando alterações relevantes criadas nos últimos anos para fazer face a vulnerabilidades identificadas.

¹ Prevvia-se uma diminuição de cerca de 1.150 militares do quadro permanente (QP), sendo o incremento necessário garantido através de militares em RV/RC.



Objeto do estudo e sua delimitação

O objeto da investigação do presente trabalho é o processo de obtenção de recursos humanos para prestar serviço nas FFAA portuguesas em RC na categoria de praças.

Considerada a abrangência do objeto de estudo, o trabalho é conduzido em linha com as seguintes delimitações de tempo, de espaço e de conteúdo (Yin, 2015, p. 206):

- i. No que concerne ao conteúdo aborda-se exclusivamente o modelo de recrutamento normal na categoria de praças para o serviço militar em RC;
- ii. O estudo é limitado, em termos temporais, ao período desde 1999 até ao presente, considerando-se o médio prazo o período dos próximos cinco a dez anos;
- iii. No domínio do espaço esta investigação centra-se na recolha e análise de informação das práticas do modelo de recrutamento normal das FFAA portuguesas e, pontualmente, em relação a outros países relativamente aos quais serão consideradas apenas as últimas alterações ao modelo de recrutamento normal neles ocorridas; os critérios de seleção dos países amigos e aliados a incluir no trabalho têm em conta fatores de proximidade geográfica, cultural ou de dimensão das suas FFAA, pelo que serão considerados a Espanha e o Brasil, por afinidade cultural, a França, único país europeu que tem o Dia da Defesa Nacional (DDN) implementado, a Holanda, por afinidade de dimensão, o Reino Unido e os Estados Unidos da América pelo desenvolvimento que têm em matéria de profissionalização das suas FFAA.

Estrutura da investigação

O propósito da investigação é traduzido no Objetivo Geral (OG) e nos Objetivos Específicos (OE) indicados no quadro seguinte:



Quadro 1 - Objetivos da investigação

Objetivo Geral
Apresentar um contributo para a definição de um modelo de recrutamento normal na categoria de praças, em regime de contrato, que garanta a sustentação das Forças Armadas no futuro próximo.
Objetivos Específicos
OE1 Estudar o contexto nacional, em que decorre o processo de recrutamento das Forças Armadas Portuguesas, para praças em regime de contrato, analisando os aspetos condicionantes nos domínios político, económico-financeiro, sociocultural e de mercado de recursos humanos;
OE 2 Analisar o atual modelo de recrutamento normal das Forças Armadas Portuguesas, para praças em regime de contrato, de modo a identificar as vulnerabilidades que lhes estão subjacentes;
OE 3 Identificar práticas e/ou mecanismos de gestão que, recentemente, foram implementados ou modificados, em países amigos e aliados, para dar resposta a idênticas vulnerabilidades no modelo de recrutamento normal de praças para o regime de contrato nas Forças Armadas Portuguesas.

Atingindo estes objetivos, o presente trabalho procura formular subsídios que possam contribuir para a sustentabilidade do modelo de recrutamento nas FFAA portuguesas, tendo presente o modelo atual e as ações desenvolvidas noutros países.

Questões de investigação

Tendo por base entrevistas exploratórias e leituras iniciais, foram estabelecidos os objetivos da investigação, definida a Questão Central (QC) orientadora do trabalho a desenvolver e, no sentido de reunir elementos necessários à sua resposta e à delimitação do âmbito do estudo, formuladas três Questões Derivadas (QD), apresentadas no quadro 2:



Quadro 2 - Questão central e Questões derivadas

Questão Central
Que linhas de ação estratégicas importa desenvolver para um modelo de recrutamento de praças no regime de contrato das Forças Armadas portuguesas no médio prazo?
Questões Derivadas
QD 1 Em que medida o contexto nacional, nas suas dimensões política, económica e social, influencia o processo de recrutamento de praças para o regime de contrato das Forças Armadas portuguesas?
QD 2 Quais as vulnerabilidades mais relevantes que se identificam no atual modelo de recrutamento normal de praças no regime de contrato das Forças Armadas portuguesas?
QD 3 Que práticas e/ou mecanismos de gestão tiveram que ser implementados ou modificados, em países amigos e aliados, para dar resposta aos desafios colocados ao recrutamento normal de praças para a prestação de serviço militar correspondente ao regime de contrato das Forças Armadas portuguesas?

Breve síntese da metodologia da investigação

O presente estudo desenvolve-se com base nos princípios da investigação aplicada e tem por objetivo encontrar aplicação prática para novos conhecimentos no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos (contributos para um modelo de recrutamento normal) (IUM, 2016, p. 14).

O processo de raciocínio utilizado é o indutivo (Freixo, 2012, p. 104), sendo a estratégia de investigação adotada predominantemente qualitativa e o tipo de desenho de pesquisa adotado o comparativo, também denominado multicaso ou estudo de casos múltiplos.

Organização do estudo

O presente trabalho de investigação é constituído pela introdução, por quatro capítulos e pelas conclusões.



Na introdução faz-se o enquadramento e justificação do tema e apresenta-se o objeto de estudo e a sua delimitação, o objetivo geral e os objetivos específicos, a questão central e as questões derivadas, a metodologia da investigação e a organização do estudo realizado.

No primeiro capítulo efetua-se uma revisão da literatura e um enquadramento conceptual, bem como a explicitação da metodologia utilizada na investigação.

No segundo capítulo retrata-se a situação dos jovens portugueses que constituem a base de recrutamento normal, identificando as principais tendências ocorridas em relação a este público-alvo no decurso da última década em quatro domínios relevantes: demográfico, laboral, escolar e características geracionais.

No terceiro capítulo caracteriza-se o atual modelo de recrutamento normal de praças para o serviço militar em RC das FFAA portuguesas, sendo apresentadas as principais vulnerabilidades do modelo em vigor.

No quarto capítulo identificam-se práticas e/ou mecanismos de gestão que foram implementados em seis países amigos para dar resposta a situações idênticas às vulnerabilidades encontradas no modelo das FFAA portuguesas e analisa-se a aplicabilidade das práticas e/ou mecanismos de gestão utilizados nos países amigos e aliados ao caso português.

Nas conclusões formula-se a síntese do trabalho, na qual se expressa uma avaliação da investigação, face ao que foi proposto por confronto com o que foi alcançado. Inclui as respostas à questão central e às questões elementares de investigação e os principais resultados do estudo, cujo corolário são linhas de ação para a sustentabilidade do modelo avaliado. Por fim, apresentam-se implicações e recomendações a adotar no âmbito organizacional, bem como lacunas do estudo e possíveis desenvolvimentos em futuras investigações.



1. Breve revisão da literatura e metodologia

Neste capítulo procede-se a uma breve revisão da literatura, tendo presentes os objetivos e questões fixados na introdução, procurando relevar a matéria respeitante à divulgação, ao recrutamento e à seleção de indivíduos para as FFAA. Faz-se, ainda, uma abordagem à metodologia utilizada no desenvolvimento desta investigação.

1.1. Breve revisão da literatura

Segundo Clegg *et al.* (cit. por Cunha *et al.* 2012, p. 59) a gestão de pessoas (GP) compreende um conjunto de práticas e processos que incluem, de forma não exclusiva, selecionar, incorporar, formar, reter e potenciar a empregabilidade. A figura 1 representa, de uma forma gráfica, o ciclo de GP.

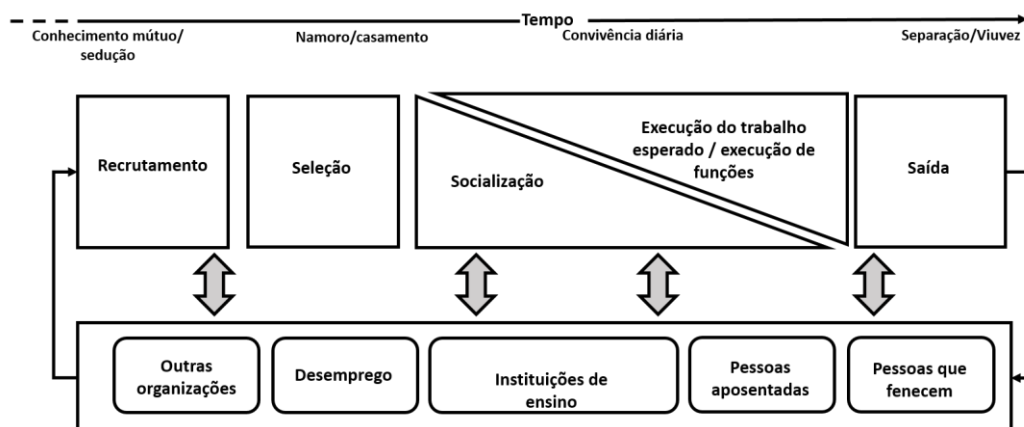


Figura 1 - Ciclo de GP

Fonte: (Cunha, et al., 2012, p. 192)

As pessoas têm acompanhado as mudanças da envolvente externa e apresentam uma crescente vontade de autonomia no trabalho, reveem-se mais na profissão que escolhem do que na organização em que desempenham as suas funções, apresentam menor sentido de vínculo às organizações do que no passado recente e procuram adquirir competências que lhes permitam aproveitar oportunidades do mercado laboral, podendo gerir com maior flexibilidade a sua saída da organização (Cunha, et al., 2012, p. 40).

Nesse sentido, conforme Dineen e Soltis (2011) a forma de recrutamento de uma organização pode influenciar a tipologia de pessoas que contrata, o seu desempenho e a sua retenção, sendo comumente aceite que o êxito desta está diretamente relacionado com o tipo



de pessoas que contrata, sendo igualmente relevante para a atração de futuros candidatos (Cunha, et al., 2012, p. 189).

Tendo presente a delimitação deste estudo, especificamente o recrutamento normal em RC na categoria de praças, este assume as características de um recrutamento externo, que é definido como as ações de uma organização procurando (1) levar ao conhecimento de potenciais candidatos a existência de uma vaga de emprego; (2) influenciar se estas pessoas se candidatam ou não à vaga; (3) determinar se eles mantêm o interesse no lugar até lhes ser feita uma proposta de emprego e (4) influenciar a decisão de aceitar o emprego (Breaugh, 2008, p. 103).

Conforme Carroll (1999, p. 237), se as vagas forem preenchidas externamente, a organização deve decidir, antecipadamente, os métodos através dos quais os candidatos devem ser atraídos, como apresentam a sua candidatura e quais as técnicas de seleção e classificação a serem adotadas, no caso deste estudo, no processo de recrutamento normal em RC para as FFAA.

Um modelo explicativo para o processo de tomada de decisão de um candidato se juntar a organização é apresentado por Anderson citado por Cunha et al., (2012, p. 222). A figura 2 representa o modelo interpretativo de Anderson.



tomarem consciência da abertura de uma vaga e, por outro, processarem ativamente a informação apresentada.

Numerosas investigações permitem afirmar que o facto de um indivíduo se candidatar ou não a uma vaga está fortemente ligado à perceção da sua atratividade (Ehrhart & Ziegel, 2005), sendo os atributos da vaga e da organização fatores-chave para determinar a atratividade de um lugar. Os estudos demonstram que a reputação da organização é importante quer porque os indivíduos pretendem valorizar-se perante os outros com o seu vínculo a uma organização respeitada, quer porque a reputação de uma organização é interpretada como um sinal de atributos positivos de um emprego (Cable & Turban, 2003, p. 2260).

Quanto aos atributos da vaga, tem-se assumido que cada candidato possui uma auto-perceção das suas capacidades e necessidades. Com base neste pressuposto, Breaugh (2013) sugere que, ao disponibilizar informações exatas acerca de um emprego, a organização permite ao candidato tomar uma decisão informada.

1.1.2. Métodos de recrutamento

Tendo decidido sobre a base de recrutamento, a organização tem que seleccionar um ou mais métodos a utilizar para dar a conhecer a existência de uma vaga.

A literatura produzida geralmente faz a distinção entre métodos de recrutamento formal, incluindo os anúncios de imprensa, a difusão da informação em centros de emprego, escolas e universidades, agências e feiras de emprego, não excluindo a disseminação da informação de recrutamento por redes sociais e por via de um portal da *Internet* e métodos mais informais, como a recomendação por pessoas da organização.

O processo de recrutamento apresenta um risco que importa ter presente e que se reporta aos recursos aplicados, à relação entre os custos e o tempo despendidos e os seus benefícios; contudo, a informação da oferta da vaga pode não chegar ao maior número possível de candidatos-alvo, tornando-se essencial publicitar corretamente as vagas de emprego (Ramos, 2013, p. 221).

Estudos mostram que a *Internet* é um método mais célere que os meios de comunicação e informação tradicionais e atinge um maior número de candidatos, embora não necessariamente os mais desejados.

As tecnologias de informação e comunicação (TIC), nas quais se inclui a *Internet*, têm originado significativas alterações no modo de gerir as organizações. Estas potencialidades



fazem sentir-se igualmente no recrutamento. Segundo Cunha *et al.* (2012, p. 206), o recrutamento eletrónico é o processo utilizado através da *Internet* que permite a receção de candidaturas e a triagem de candidatos *online*. As características da página da *Internet* de uma organização têm uma influência significativa nos candidatos.

A investigação refere que as páginas da *Internet* das organizações que apresentam mais informação sobre vagas de emprego são vistas como sendo mais atrativas para os candidatos-alvo a recrutar. Verificou-se que a inclusão de um testemunho através de um meio mais sofisticado (por exemplo em registo vídeo) estava relacionada positivamente com a atratividade da organização e com a credibilidade da informação. Braddy *et al.* (2009) determinaram que quatro atributos das páginas da *Internet* (testemunhos de pessoas da organização, prémios e reconhecimentos recebidos, imagens de funcionários e a apresentação das políticas da organização), influenciariam positivamente a perceção da cultura da organização. Estes aspetos exercem um papel importante na decisão de os candidatos continuarem ou não o processo e de recomendarem a outros a organização. Uma quantidade significativa de potenciais candidatos rejeita a oportunidade de emprego devido à fraca qualidade da página da organização (Cunha, *et al.*, 2012, p. 213).

Uma das preocupações com a utilização das páginas da *Internet* das organizações para o recrutamento é a possibilidade de esta pode vir a ser sobrecarregada com candidaturas inconsequentes. Assim, um estudo realizado por (Selden & Orenstein, 2011) permitiu verificar que as páginas da *Internet* que estavam classificadas como as mais fáceis de navegar atraíram mais candidatos, bem como as que apresentavam informação mais detalhada sobre a vaga recebiam menos candidaturas, tendo este facto sido interpretado como significando que a informação disponibilizada permitia às pessoas autoexcluírem-se se considerassem que não se verificava um bom enquadramento com a vaga e/ou com a organização.

1.1.3. Mensagem de recrutamento

No que concerne à mensagem do recrutamento, a forma como esta é redigida é importante no sentido de atrair os candidatos a um emprego, assim como uma mensagem de recrutamento que explicita mais informações é considerada mais credível (Breugh, 2013).

A teoria sugere que fornecer informações concretas sobre o emprego durante o processo de recrutamento deve originar os novos funcionários terem maior probabilidade de ver atingidas as suas expectativas quanto ao emprego, com base no pressuposto de que uma



antevisão realista do mesmo permite aos indivíduos que considerem não se verificar um bom enquadramento pessoa-organização desistir da sua candidatura (Breugh, 2013).

Complementarmente, o método informal de recrutamento através do “passa-palavra” é reconhecido como tendo vantagens no que respeita à velocidade na divulgação e ao custo, e por permitir que o novo recruta tenha, provavelmente, mais conhecimento prévio sobre a organização e as funções e ambiente de trabalho que o espera (Carroll, et al., 1999, p. 237).

Uma série de estudos realizados por Van Hoye & Lievens, citados por Breught (2013) procedem à análise do impacto do “passa-palavra” e os seus resultados sugerem que, em comparação com informações fornecidas pela organização, o “passa-palavra” tem um maior efeito na perceção da atratividade da organização, resultando, em grande medida, do facto de as fontes exteriores à organização (familiar, amigo) terem maior credibilidade, especialmente se percecionados como tendo conhecimento explícito sobre a organização.

A visita ao local de trabalho proporciona normalmente uma “interação candidato-organização mais prolongada e intensa” (Taylor & Bergmann, 1987, p. 273), dando oportunidade à organização de fornecer informações suplementares e mais realistas sobre o emprego, ou seja, o conhecimento em primeira mão tem normalmente maior credibilidade do que a informação prestada por outrem.

Conforme refere Breught (2013), a experiência direta com o objeto de estudo sugere, por exemplo, que, num contexto de recrutamento, frequentar um estágio com uma organização terá provavelmente uma influência considerável na atitude inicial de uma pessoa acerca dessa organização. Uma vez formada a atitude inicial, a investigação tem mostrado que esta atitude dificilmente poderá ser alterada (Albarracin & Vargas, 2010).

Uma questão que importa considerar no processo de recrutamento prende-se com a calendarização e com a decisão acerca do momento de iniciar o recrutamento. Segundo Becker (2010): uma explicação para ser vantajoso para uma organização começar o processo de recrutamento atempadamente é a de que as pessoas querem reduzir a incerteza inerente a obter emprego.

Boswell *et al.*, citados por Breugh (2013, p. 408), também verificaram que os candidatos estavam positivamente predispostos em relação às organizações que respondiam rapidamente às suas perguntas, e um estudo realizado por Schreurs *et al.* (2009), no qual foi medido o intervalo de tempo entre a data da candidatura de uma pessoa e a data em que esta foi chamada a realizar testes profissionais, permitiu constatar que quanto maior fosse o atraso menos probabilidades havia de um candidato se apresentar para fazer os testes.



1.1.4. Seleção

A seleção é um processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas depois de atraídas e recrutadas, consistindo na comparação entre as especificações do cargo e as características do candidato (Ramos, 2013). Este processo inclui a definição dos critérios de seleção, nomeadamente os atributos pessoais que os candidatos devem ter para o desempenho da função (entre outros, habilitações académicas, experiência profissional e traços de personalidade).

Algumas das qualidades e comportamento dos candidatos são desenvolvidos através de formação e aculturação. Contudo, alguns dos requisitos (honestidade, inteligência e estabilidade emocional) não são passíveis de modificação, pelo menos a curto prazo.

Cada processo de seleção recorre a várias técnicas, o que aumenta de forma relevante a validade preditiva do processo de seleção que se desenvolve em várias fases que, na maioria dos casos, corresponde a fases eliminatórias. Processos de seleção desadequados podem originar processos de socialização conturbados decorrentes do desajustamento entre os valores da organização e da pessoa selecionada (Cunha, et al., 2012, p. 191).

A seleção é um processo de decisão que compreende três intervenções: a colocação, a seleção e a classificação (Sampaio, 2001).

Na colocação só há um candidato para uma só vaga, que deve ser preenchida por aquele candidato. Quanto à seleção, existem vários candidatos e apenas uma vaga, sendo que cada um dos indivíduos é comparado com os requisitos da função, podendo ser rejeitado ou aceite. O processo desenvolve-se terminando na colocação de um candidato para uma vaga (Sampaio, 2001).

Na classificação há vários candidatos e várias vagas para cada candidato. Da comparação entre o perfil dos candidatos e os requisitos da função surgem duas alternativas: a de ser aprovado ou rejeitado. Caso seja rejeitado, o candidato passa a ser comparado com os requisitos exigidos pelos outros cargos que se pretendem preencher, até se esgotarem todas as vagas. O candidato é colocado na função mais adequada aos seus conhecimentos (Sampaio, 2001).

O processo de integração e socialização do indivíduo na organização e a sua aculturação organizacional emerge na sequência dos processos de recrutamento e de seleção e resulta de uma adaptação mútua (Ramos, 2013, p. 226).



1.1.5. Síntese conclusiva

Ao fazer uma breve revisão da literatura, a presente secção desta investigação releva a importância das ações de recrutamento implementadas pelas organizações. Constatam-se que os atributos da vaga e da organização, designadamente da sua reputação, são fatores-chave para determinar a atratividade de um lugar. Verifica-se que as características da página da *Internet* de uma organização, a visita ao local de trabalho e os métodos e a calendarização das atividades de recrutamento estão relacionados com os resultados prévios (qualidade dos candidatos) e posteriores (retenção dos funcionários) à contratação. As investigações validam a utilização do “passa-palavra” de funcionários em funções como sendo um método de recrutamento eficaz. A redação de uma mensagem de recrutamento, nomeadamente a sua especificidade e o seu realismo tem sido associada a vários resultados prévios e posteriores à contratação.

1.2. Metodologia

A metodologia adotada para a elaboração deste trabalho teve por base os princípios da investigação aplicada com o objetivo de encontrar uma aplicação prática para os novos conhecimentos no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos (contributos para um modelo de recrutamento normal) (IUM, 2016, p. 14).

Face à perspetiva sobre a natureza dos entes sociais (ontologia), assume-se uma posição de ‘construtivismo’, tendo presente que os fenómenos sociais e os seus significados estão constantemente a ser executados pelos atores sociais (IUM, 2016, p. 18).

Segue-se uma abordagem epistemológica próxima do ‘interpretativismo’ porquanto se pretende, com o conhecimento derivado deste estudo, mais do que explicar ou identificar uma relação de causa efeito, compreender de forma específica o fenómeno estudado (IUM, 2016, p. 20).

O raciocínio utilizado neste trabalho de investigação privilegia o processo indutivo (Freixo, 2012, p. 104). Partindo da observação de factos particulares em relação ao objeto do estudo – o processo de obtenção de recursos humanos para prestar serviço nas FFAA portuguesas em RC na categoria de praças – analisa-se, perante idênticas vulnerabilidades previamente identificadas no caso nacional, que práticas foram adotadas em países amigos que permitem estabelecer uma generalização e conseqüente aplicação ao modelo de



recrutamento normal das FFAA portuguesas, designadamente a partir de três critérios: adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade.

A estratégia de investigação adotada é predominantemente qualitativa, pois procura-se observar, descrever, interpretar o meio e o fenómeno tal como ele se nos apresenta (Freixo, 2012, p. 173) sendo a recolha de dados efetuada recorrendo à entrevista, à observação não-participante² (IUM, 2016, p. 76) e à análise documental.

Tendo presente que o recurso a mais do que um caso consolida a investigação sobre um dado fenómeno (Yin, 2015, p. 60), o tipo de desenho de pesquisa adotado foi o comparativo, também denominado multicaso ou estudo de casos múltiplos porquanto “a lógica de comparação tem subjacente a ideia que os fenómenos sociais são mais facilmente apreendidos se forem comparados com outros casos ou situações contrastantes” (Bryman, 2012, p. 72). É analisado o modelo de recrutamento normal e comparado com diferentes práticas de gestão adotadas por países amigos, utilizando para o efeito dimensões idênticas, num horizonte temporal transversal³. Para o efeito, seguimos os passos definidos por Yin, ilustrados na figura seguinte,

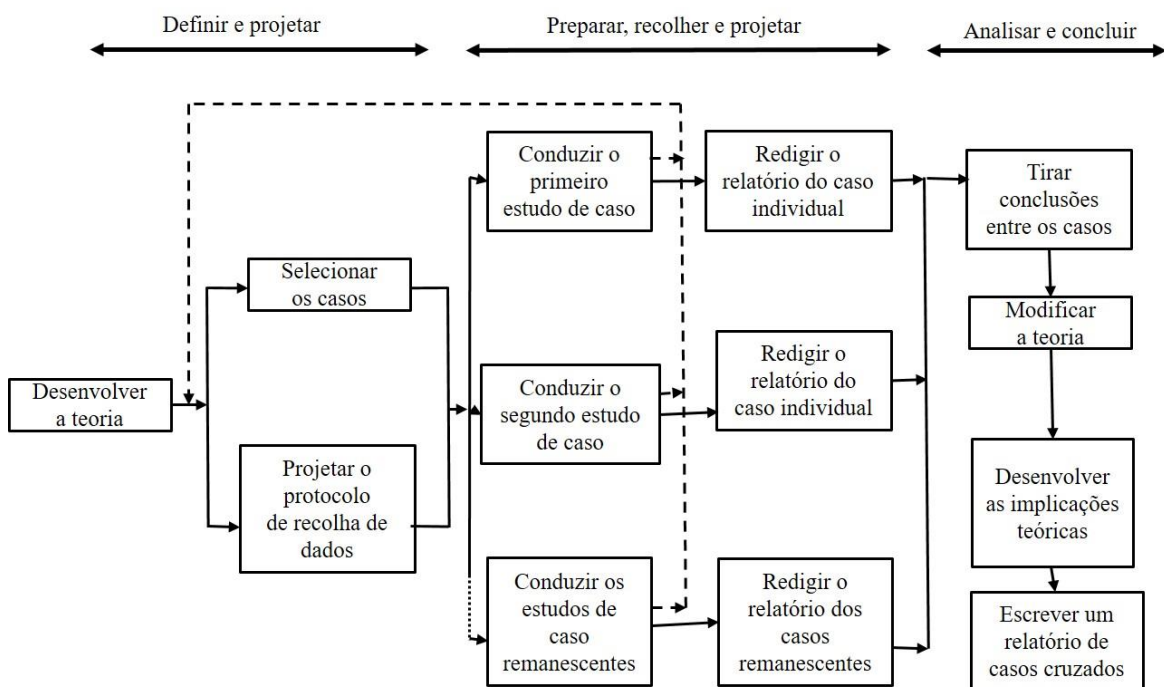


Figura 3 - Passos da investigação

Fonte: (Yin, 2015, p. 64)

² Não há interferência na situação em análise.

³ A recolha de dados de mais de um caso ocorre num determinado instante de tempo, para, após a sua análise, detetar padrões de associação e estabelecer a variação (Bryman, 2012, p. 58).



1.3. Percurso metodológico

Após a atribuição do tema de investigação, iniciou-se a fase exploratória, que compreendeu a realização de leituras preliminares, entrevistas exploratórias a entidades com conhecimento do tema, a definição do objeto de estudo e dos objetivos, a revisão da literatura, a construção do modelo de análise e do percurso metodológico, terminando com a elaboração do projeto de investigação.

Na fase seguinte, examinou-se o contexto em que decorre o recrutamento, efetuando uma análise do ambiente externo, procurando captar os elementos mais significativos. Caracterizou-se ainda o atual modelo de recrutamento normal nas FFAA portuguesas para o RC na categoria de praças.

Com o intuito de recolher dados em múltiplas fontes, efetuaram-se entrevistas semiestruturadas e estruturadas direcionadas aos objetivos específicos do estudo. Após a obtenção da documentação relevante para o trabalho, realizou-se a sua análise e foram apresentados os dados, efetuando-se novas entrevistas semiestruturadas com as entidades nacionais suprarreferidas, concluindo-se a fase analítica.

Por fim, na fase conclusiva, faz-se a avaliação e a discussão dos resultados, assim como a apresentação das conclusões.

O percurso metodológico está representado, esquematicamente, na figura seguinte:



Figura 4 - Percurso metodológico



1.4. Instrumentos e técnicas de recolha e tratamento de dados

Para o estudo, utilizaram-se entrevistas por se considerar o instrumento adequado para aprofundar um determinado domínio (Ghiglione & Matalon, 1993, p. 97) e permitir dar a adequada flexibilidade de resposta a individualidades com reconhecido conhecimento do tema em estudo, procurando garantir-se uma diversificação externa e interna e a necessária heterogeneidade nas respostas (Guerra, 2006, p. 41).

A entrevista semiestruturada dirigida às entidades nacionais seguiu um guião previamente definido, elaborado e adaptado dos relatórios realizados pelo MDN (2012), constituído por 16 questões (Apêndice B).

Foi elaborado um pré-teste, com a ajuda do Chefe do Centro de Recrutamento da Armada e, não havendo questões relevantes que conduzissem a uma modificação das questões do guião, manteve-se como entrevista válida, sem necessidade de repetição.

Após validação, o guião de entrevista foi enviado, antecipadamente, por *e-mail*, às várias entidades entrevistadas. Sendo as entrevistas gravadas, foi necessário proceder à sua transcrição e, para que o conteúdo fosse fidedigno, foram posteriormente enviadas por *e-mail* aos entrevistados para validação.

Para analisar a informação recolhida nas entrevistas, recorreu-se à análise de conteúdo, tal como considerado por Vala (2001, p. 101) como “uma das técnicas mais comuns nas investigações empíricas realizadas pelas diferentes ciências sociais e humanas”. Conforme Guerra (2006, p. 62), a “análise de conteúdo tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma visão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência”.

Na aplicação da análise de conteúdo foram construídas sinopses (Apêndice C), com o propósito de sintetizar as mensagens essenciais (Guerra, 2006, p. 73).

1.5. Modelo de análise

A figura 5 apresenta o modelo de análise utilizado, representando os elementos a considerar na obtenção de recursos humanos para as organizações previstos no sistema integrado de gestão de pessoas:

- i. ambiente externo (associado aos aspetos políticos sociais e económicos e às questões geracionais);



Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos que prestam serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato das Forças Armadas portuguesas.

- ii. divulgação (respeitante à forma como se procede à divulgação das vagas existentes incluindo a comunicação, o uso de plataformas digitais e o passa-palavra);
- iii. recrutamento (candidaturas, processo de seleção, incorporação e sistemas de informação associados);
- iv. retenção (formação inicial, condições de trabalho e bem-estar, vencimento e expectativa);
- v. recolocação (influenciando e sendo influenciada pela formação contínua e pelo desempenho de cargos e funções, quadro de incentivos).

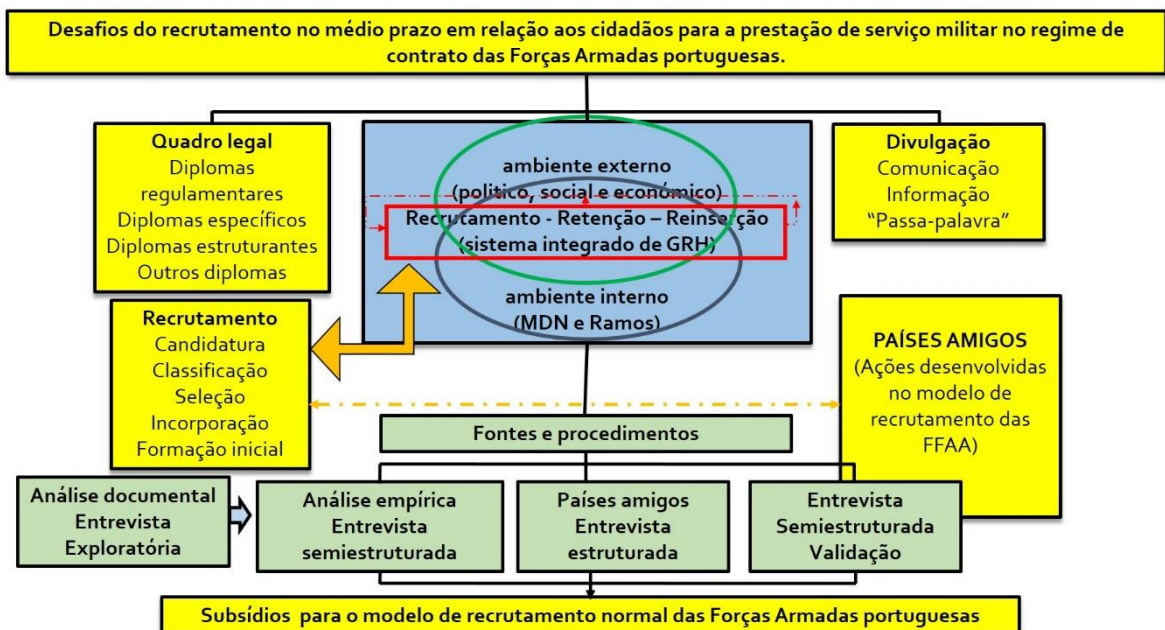


Figura 5 - Modelo de análise



2. O contexto externo do recrutamento normal nas Forças Armadas portuguesas

O presente capítulo pretende retratar, sinteticamente, a situação dos jovens portugueses, nomeadamente aqueles que constituem a base do recrutamento normal em estudo, identificando as principais tendências ocorridas neste público-alvo no decurso da última década em quatro domínios relevantes: demográfico, laboral, escolar e características geracionais.

2.1. Demografia

Conforme Cabrita (2017, p. 285), Portugal apresenta uma significativa baixa fecundidade, com indicadores de uma degradação constante com descidas pronunciadas em situações de crise económica. As mudanças políticas e sociais têm impacto significativo na expressão do Índice Sintético de Fecundidade⁴ (ISF) com o subsequente impacto no número de jovens. Esta ideia é reforçada por Bravo (2017, p. 299) ao salientar que, embora os cenários apontem para uma recuperação do ISF em Portugal, este encontra-se, desde a década de 80, bastante abaixo do nível necessário para assegurar a substituição natural das gerações⁵, não sendo previsível, como refere Carrilho (2015, p. 96), que este quadro se altere nos próximos 40 anos. A figura seguinte apresenta uma projeção da evolução do ISF e o número de nados-vivos para Portugal (Bravo, 2016).

Pressupostos Demográficos	2013	2014	2015	2020	2030	2040	2050	2060
ISF	1,21	1,22	1,23	1,28	1,34	1,37	1,41	1,41
Nº de nados vivos	87820	81406	79789	74176	72939	69374	62550	62865

Figura 6 - Projeção da evolução do ISF

Fonte: (Bravo, 2016, p. 300)

A conjugação das projeções esperadas do ISF com fatores como mortalidade e saldos migratórios permite projetar, conforme Bravo (2016, p. 301), uma diminuição relevante da população residente em Portugal entre 2013 e 2060. Confirmando-se esta previsão, a estrutura etária da população residente em Portugal apresentará uma pirâmide etária invertida, com as gerações mais jovens em número mais reduzido do que as gerações adultas e idosas. A figura 7 apresenta a evolução projetada da estrutura etária da população residente em Portugal.

⁴ O ISF representa o número médio de crianças nascidas por cada mulher em idade fértil (15 aos 49 anos) (PORDATA, 2016).

⁵ Importa que cada mulher tenha, em média, 2,1 filhos (PORDATA, 2016).



Pressupostos Demográficos	2013	2014	2015	2020	2030	2040	2050	2060
População (milhões)	10,43	10,38	10,34	10,14	9,81	9,44	9,02	8,58
População (0-14) % Total	14,6	14,3	14,0	12,7	11,3	11,6	11,4	11,3
População (25-54) % Total	42,1	41,8	41,5	39,7	36,4	34,0	33,4	32,8
População com idade ativa (15-64) % Total	65,6	65,4	65,3	64,5	61,3	56,6	54,1	54,9
População (65+) % Total	19,9	20,2	20,7	22,7	27,4	31,9	34,5	33,9
População (80+) % Total	5,5	5,7	5,9	6,6	8,2	10,2	12,6	15,0
População (80+) % da População Idade Ativa	8,5	8,7	9,0	10,2	13,4	18,1	23,3	27,4

Figura 7 - Projeção da população residente em Portugal

Fonte: (Bravo, 2016, p. 302)

De acordo com os resultados apresentados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2014) na figura seguinte, entre 2012 e 2060, Portugal perderá cerca de 1,9 milhões de residentes. Esta tendência, que se observa em todos os cenários de projeção, será ainda mais relevante, mantendo-se os valores do ISF e de saldos migratórios negativos verificados atualmente, podendo a população residente reduzir para 6,3 milhões em 2060.

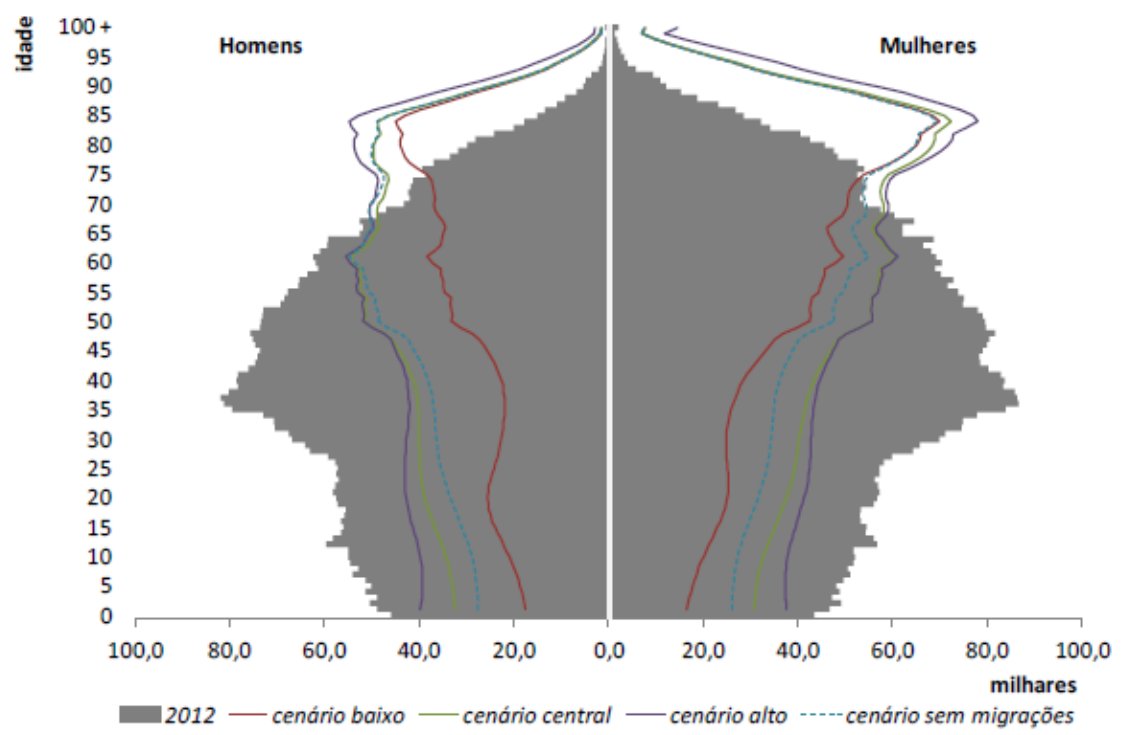


Figura 8 - Pirâmide etária Portugal 2012 (estimativa) e projeções a 2060

Fonte: (INE, 2014)



Neste contexto, a tendência demográfica prevista (a médio e longo prazo) aumenta a pressão sobre a base de recrutamento⁶ e a subsequente necessidade de as FFAA serem mais atrativas para garantir a sustentabilidade do modelo de recrutamento e seleccionar os cidadãos que melhor se adequam à natureza das suas atividades.

Na figura seguinte representa-se a evolução estimada da população na faixa etária compreendida entre os 18 e os 24 anos, o que permite inferir que a base demográfica de recrutamento das FFAA portuguesas tem vindo a diminuir.

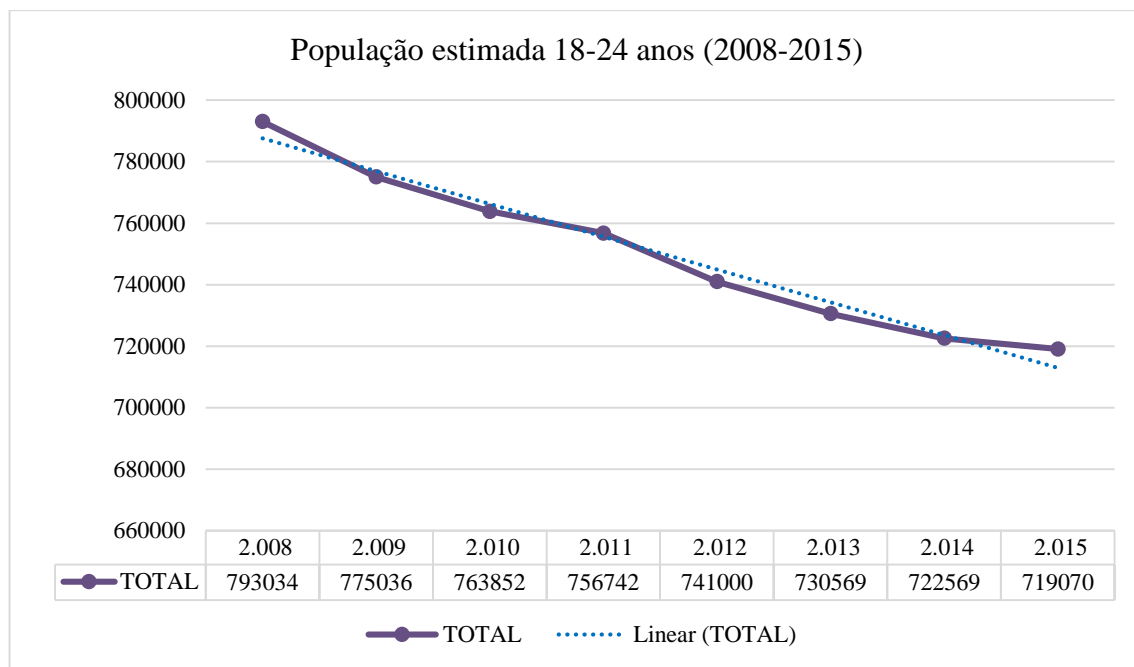


Figura 9 - População nacional residente estimada

Fonte: INE (2016)

Nesta secção conclui-se que a diminuição estrutural do ISF em Portugal, com impacto na demografia portuguesa a médio e longo prazo, constitui um fator desfavorável ao recrutamento nas FFAA ao constatar-se a diminuição da base de recrutamento formada por cidadãos portugueses⁷ em “idade militar”, gerando pressão adicional sobre a sustentabilidade do recrutamento.

2.2. Economia

Um estudo recente do INE (Vieira, et al., 2013) evidencia as dificuldades adicionais dos jovens portugueses no acesso ao mercado de trabalho, bem como na sua continuidade

⁶ Cidadãos que se encontram no grupo etário dos 18 aos 24 anos (AR, 2008).

⁷ Artigo 275.º da CRP (Almedina, 2010, p. 113), não podendo ser compensada por fluxos migratórios em idade congénere para Portugal.



dentro deste. Neste contexto, a incorporação laboral dos jovens tem sido cada vez mais tardia, aumentando em número e tempo as situações de dependência financeira da família. A vulnerabilidade dos jovens no mercado de trabalho resulta, conforme Vieira (2013, p. 7), de vários fatores que se intercetam entre reduzida ou nenhuma experiência de trabalho, nível de escolaridade baixo ou incompleto⁸, uma significativa probabilidade de transitar para relações contratuais instáveis e a sua antiguidade reduzida, o que limita o acesso a prestações sociais de desemprego, considerando-se que a exposição ao risco de desemprego dos jovens é maior quando comparada com outros grupos etários.

Um dos indicadores económicos comumente utilizado para aferir o equilíbrio de um sistema económico é o número de pessoas que se encontra em situação de desemprego (MDN, 2012, p. 15), podendo, numa primeira abordagem, o sucesso do recrutamento para as FFAA correlacionar-se com este indicador, associando-o aos respetivos ciclos económicos nos países.

Com efeito, é o que se constata comparando-se a evolução do número de desempregados inscritos nos respetivos Centros de Emprego em Portugal no período de 2005-2016⁹ (figura 10) e a evolução da percentagem de interessados em ingressar nas FFAA de acordo com os dados do DDN (MDN, 2016) nesse mesmo período (figura 10).

⁸ O ensino obrigatório até aos 17/18 anos significa que aqueles que entram para o mercado de trabalho entre os 15/24 anos deixaram de estudar cedo (Torres, 2013).

⁹ Dados das estatísticas mensais do IEFP (2017) referidos ao mês de outubro de cada ano.

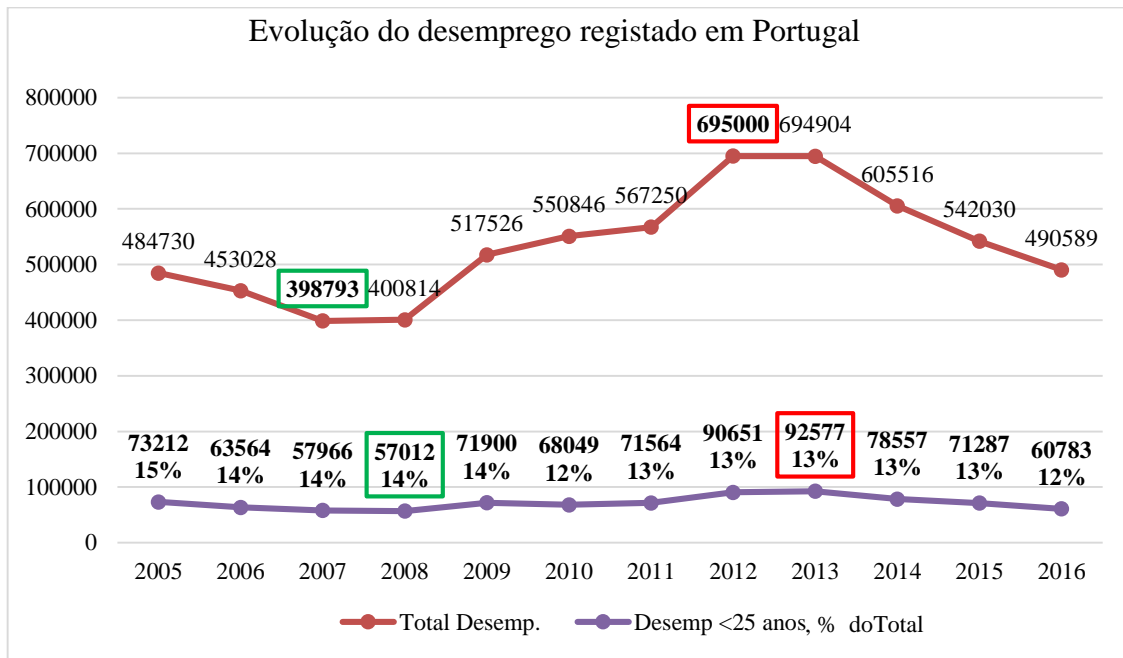


Figura 10 - Evolução do desemprego em Portugal

Fonte: Construído a partir de dados do IEFP (2017)

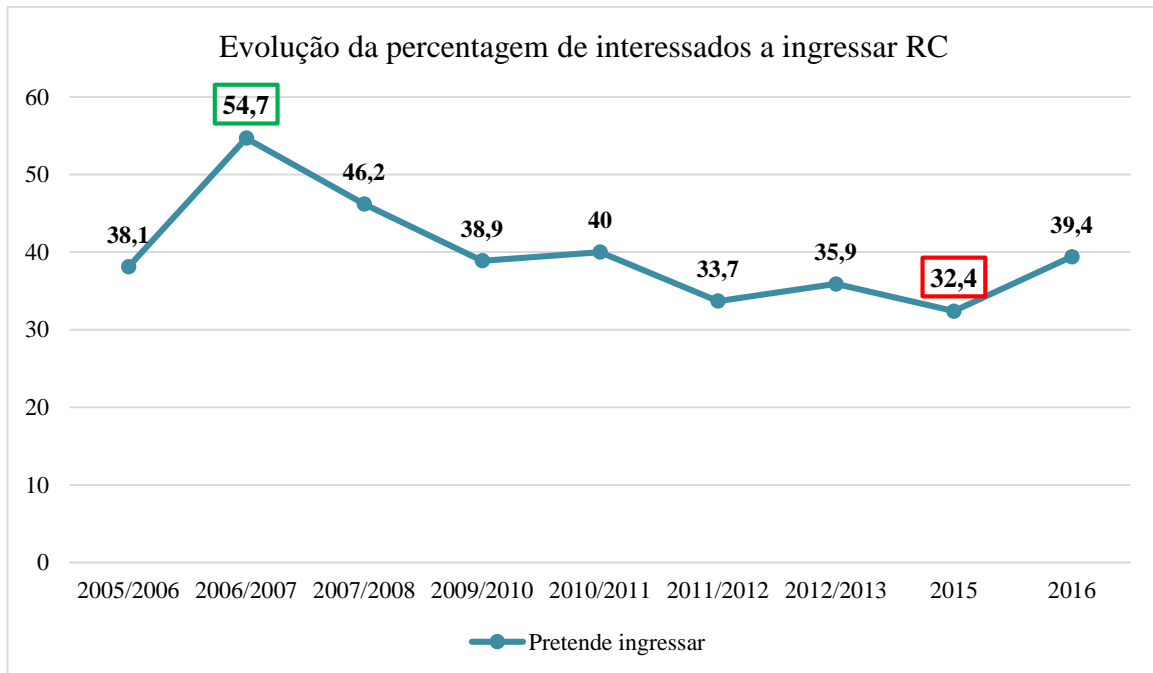


Figura 11 - Evolução de interessados a ingressar no RC

Fonte: Dados do DDN (MDN, 2016)

A comparação da evolução do desemprego jovem com a percentagem de interessados em concorrer às FFAA releva semelhanças entre as duas curvas: os números mínimo e máximo de desempregados com menos de 25 anos registados respetivamente em 2008 (57



012 desempregados) e 2013 (92 577 desempregados) correspondem máximos apurados de interessados em 2007 (54,7%), que se contrapõem ao pico observado em 2015 (32,4%) coincidindo com um desfasamento em cerca de um ano com a evolução do número de desempregados jovens inscritos nos centros de emprego.

A análise destes dados faz crer que o número de interessados a concorrer às FFAA se relaciona positivamente com o desemprego. Contudo, conforme o relatório do MDN (2012, p. 17), o número observado de desempregados inscritos e a sua repercussão pública podem funcionar como um alarme para os jovens e respetivas famílias de que “isto não são tempos para desperdiçar oportunidades de trabalho”, provocando uma adesão involuntária a ações de recrutamento das FFAA decorrente de uma “socialização antecipatória (no medo) do desemprego” (MDN, 2012, p. 17). Esta situação afeta mais significativamente jovens de origens sociais mais desfavorecidas económica e culturalmente e, assim, mais vulneráveis ao desemprego (Rodrigues, et al., 2016).

Importa relevar um aspeto significativo do recrutamento que respeita à forma como o valor profissional das FFAA é reconhecido pelos jovens e como este varia numa “razão inversa” entre condição socioprofissional e valor profissional.

Contudo, uma melhoria nos valores do desemprego pode, como refere Snodgrass (2014, p. 6), originar um aumento do esforço de recrutamento de empregadores civis, motivando uma diminuição na vontade de servir nas FFAA¹⁰.

Neste contexto complexo de crescente competitividade e marcado por uma procura crescente de qualificações, as FFAA são desafiadas a serem proactivamente atrativas para este público-alvo.

2.3. Educação

Considerados os constrangimentos demográficos que se apresentam ao recrutamento nas FFAA, acresce a tendência de, em Portugal, existir, e bem, um reforço do investimento na qualificação/formação dos jovens e, subsequentemente, o prolongamento das trajetórias escolares,¹¹ adiando a sua entrada no mercado de trabalho (Vieira, et al., 2013). A figura seguinte releva uma progressão no acesso ao ensino superior, no qual, consistentemente, o número de mulheres matriculadas é mais elevado que o de homens. Destaca-se que o número

¹⁰ Um inquérito a 50 *Chief Executive Officer (CEO)* de empresas portuguesas refere que novas contratações dependem do desenvolvimento da economia com 45,5% disponível para recrutar (Ribeiro, 2017).

¹¹ Em 2012/2013 a escolaridade obrigatória foi alargada até ao 12.º ano e aos 18 anos.



de alunos flutuou em função do ciclo económico, estando em 2016 a recuperar para valores análogos aos de 2008.

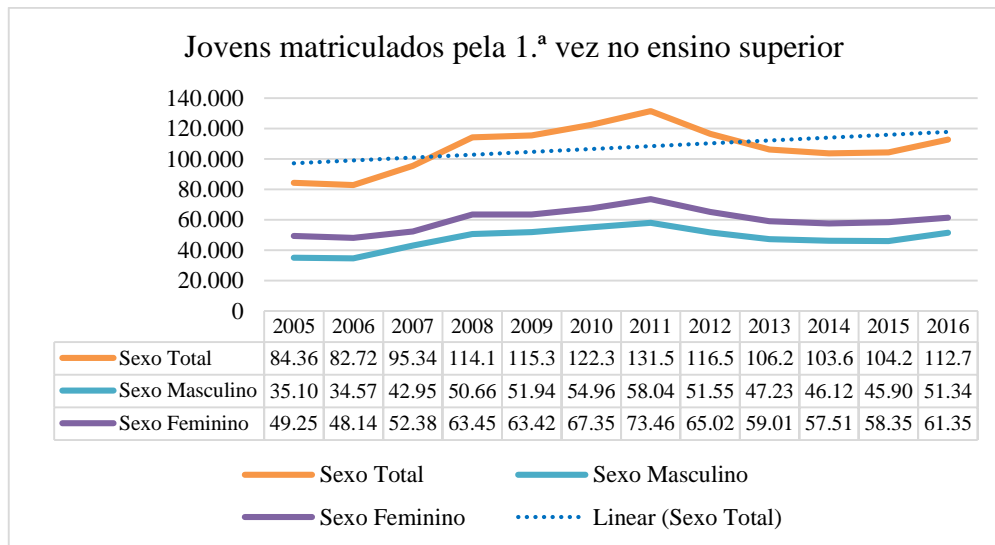


Figura 12 - Jovens matriculados pela 1ª vez no ensino superior

Fonte: (PORDATA, 2017)

Esta tendência é confirmada pelos indicadores da situação escolar dos jovens participantes no Dia da Defesa Nacional (DDN), conforme figura 12, verificando-se uma evolução positiva de jovens estudantes entre 2005 e 2016.

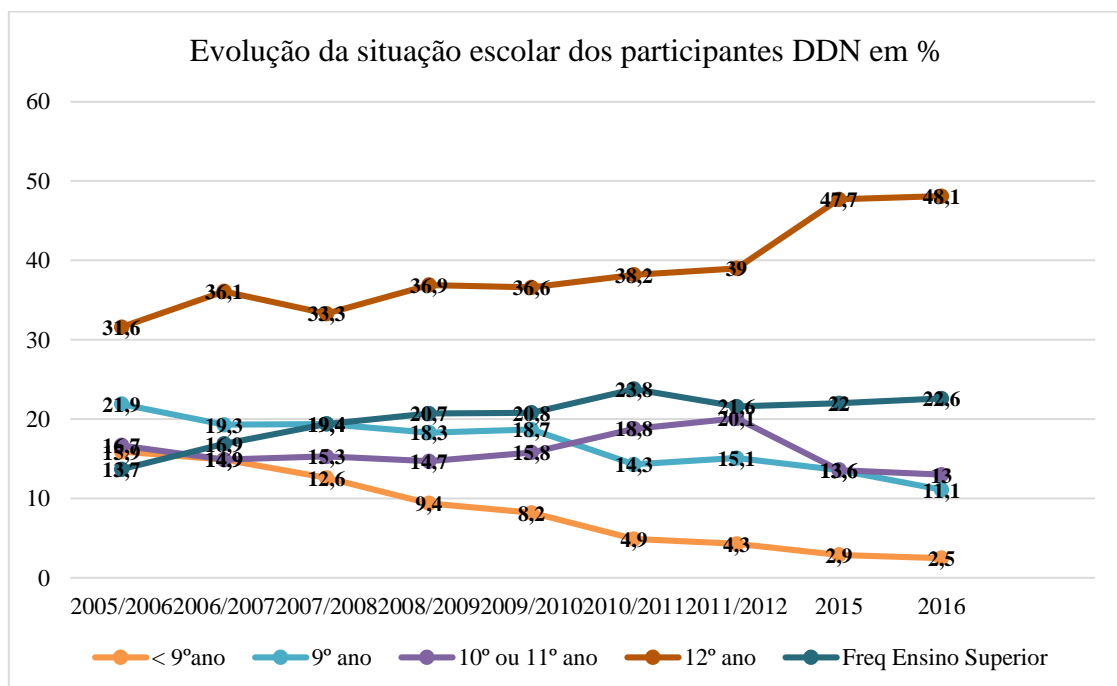


Figura 13 - Evolução da situação escolar dos participantes DDN

Fonte: Construído a partir de dados do DDN (2016)



Conforme referido pelo MDN (2016) é notório um predomínio dos jovens que preferem continuar o seu percurso escolar em detrimento de ingressar cedo na vida laboral, reforçando uma ideia inculcada na sociedade portuguesa de que a formação escolar se constitui *per se* como uma mais-valia para aceder aos valores, profissional e social, que premeiam carreiras profissionais de maior sucesso. Este aumento no percurso escolar tem uma consequência no recrutamento das FFAA ao diferir o momento de passagem para o mercado de trabalho para idades posteriores, reduzindo a base de recrutamento. Acresce que, tal como decorre dos relatórios do DDN, a atratividade para aderir às FFAA varia na razão inversa da qualificação escolar dos jovens, conforme se constata pela observação da figura 14.

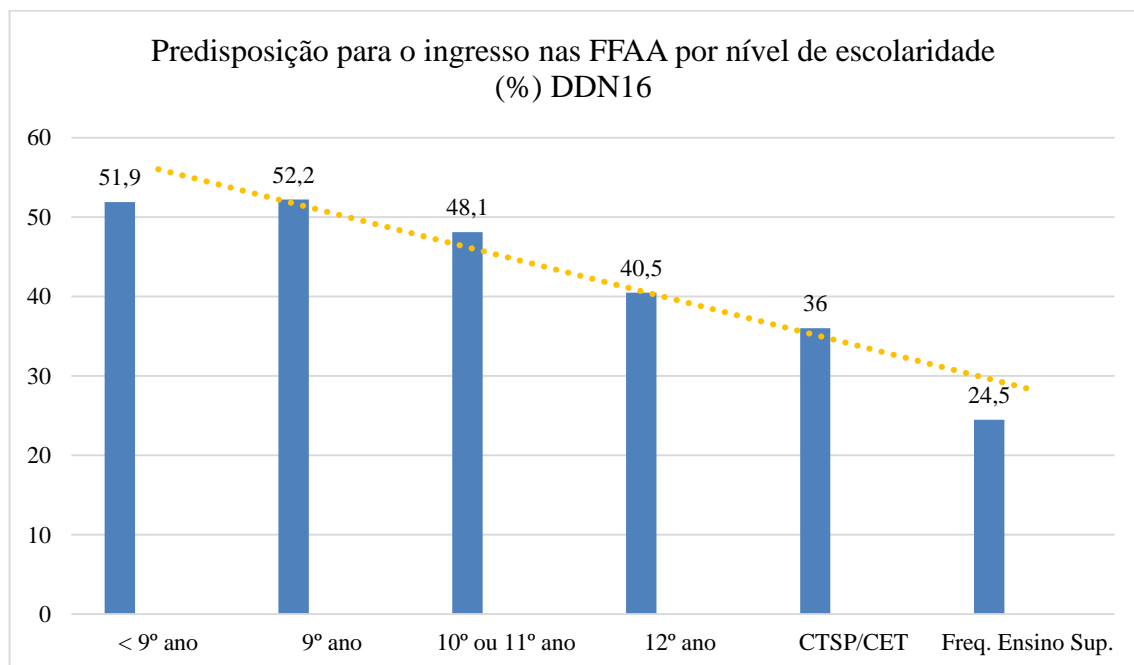


Figura 14 - Predisposição para o ingresso nas FA

Fonte: Construído a partir de dados (MDN, 2016, p. 35)

Analisando a variação desta predisposição para ingresso em função do nível de escolaridade, adquire-se melhor compreensão sobre a matéria. Conforme mostra a figura 14, a percentagem de jovens interessados em ingressar nas FFAA vai diminuindo à medida que a escolaridade aumenta, mas este é um dado expectável. Os jovens que estão no sistema de ensino e pretendem desenvolver uma trajetória escolar que os encaminhe para a conclusão do ensino superior certamente ponderam menos o ingresso no mercado de trabalho aos 18 anos, quer seja para as FFAA, quer para outra via qualquer.



Relativamente à intenção de não ingressar nas FFAA, conforme resultados do último DDN (2016, p. 38), a principal justificação prende-se com o facto de estarem a estudar e quererem continuar dedicados a esses estudos é de 48,2%. Há, no entanto, 23,4% que justificam a sua opção porque o ordenado é baixo. O facto de não gostarem das características da profissão militar tem também alguma relevância (21%) na decisão de não ingressarem nas FFAA.

2.4. Breve caracterização da base de recrutamento

Importa nesta secção fazer uma caracterização dos jovens que constituem a base de recrutamento e, a partir dos dados observados, equacionar eventuais contributos para necessárias alterações ao atual processo do recrutamento normal.

Segundo Carioca (2014), as mudanças sociológicas, laborais, tecnológicas e mesmo legislativas fazem com que nas organizações convivam várias gerações: a Geração Y (1981-1995) e Z (pós 1995), intitulados de *millennials*; a Geração X (entre 35 e 50 anos) e os *Baby-Boomers* (mais de 50 anos).

A geração que constitui a base de recrutamento das FFAA encontra-se identificada como pertencendo ao grupo *millennials*, (Keeling, 2003), sendo reconhecido que é movido por características, interesses e aspirações particulares.

Os *millennials* nasceram no virar do milénio, época marcada pelo significativo impacto da tecnologia associado ao fenómeno da massificação dos *smartphones*, da internet e das redes sociais (Tomlin, 2016) facilitadores da globalização da informação e do conhecimento¹². Neste contexto, os jovens *millennials* viram os paradigmas das suas relações interpessoais mudar com o surgir de uma nova forma de proximidade e um mais simples e imediato contacto.

Como refere Carioca (2014), esta é uma geração com uma elevada autoestima, fruto da educação protetora dos pais e produto das oportunidades que tiveram por viver numa época de estabilidade. Simultaneamente apresentam indiferença generalizada pela hierarquia e pelas figuras de autoridade (pais, professores, empregadores e governo), sendo, segundo Hansen (2016), a geração que massificou o uso das tatuagens e dos *piercings*.

Os *millennials* evidenciam, contudo, comparativamente com outras gerações, preocupação com questões relacionadas com a família, o emprego e as finanças pessoais, a

¹² A geração que lê menos jornais e revistas (Carioca, 2014).



segurança nacional e com o ambiente e, apesar de menos experientes, os principais contributos que acrescentam às organizações passam pelo conhecimento e pela aplicação de novas tecnologias assim como pela ambição e empreendedorismo.

Os *millennials* desenvolvem um conceito de carreira orientado para a lealdade à sua profissão e não tanto à organização, evitando amarras, valorizando o aspeto transaccional da relação com a organização, com particular evidência para o salário, prémios e férias, estando a sua continuidade na relação com a organização muito associada à flexibilidade e ao reconhecimento.

Uma breve referência à geração Z que, embora ainda não inserida no mercado de trabalho, é já motivo de preocupação devido ao seu comportamento individualista e de certa forma antissocial. Contemporânea de uma realidade ligada à *Internet*, apresenta um perfil mais imediatista, sendo a obsolescência uma constante das suas vidas, em que a rapidez com que se testemunham os avanços tecnológicos condiciona estes jovens a deixar de valorizar coisas muito rapidamente. Conforme Ribeiro (2016), são culturalmente tolerantes, mas aut centrados; são a geração *selfie*, antevendo-se que estes jovens enfrentam dificuldades no mercado de trabalho, sobretudo no trabalho em equipa.

Outro fator que importa reter são as características dos jovens com menores níveis de audição e visão, falta de treino físico (Meireles, 2017). Esta constatação é reforçada pelo relatório da Direção Geral de Saúde (2016, p. 11), onde se releva que a obesidade é um problema de saúde pública em Portugal, com cerca de 1,4 milhões de pessoas, entre os 18 e os 65 anos, com obesidade, colocando Portugal a meio da tabela a nível mundial. Como afirma Kelley (2015), a literatura identifica uma série de características que distinguem os *millennials* das gerações precedentes, que se apresentam de forma sistematizada na figura 15.



Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos que prestam serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato das Forças Armadas portuguesas.

Características	Desafios
Primeira geração a crescer na era da informação e do conhecimento.	Entediam-se com os meios tradicionais e não tecnológicos da instrução/formação.
Passa parte da sua vida a interagir no mundo digital (a navegar na web, a jogar jogos e a enviar mensagens de texto e <i>e-mails</i>).	Embora comuniquem entre si no mundo digital estão identificados como mais isolados em termos de relações diretas e pessoais.
A natureza digital das suas comunicações originou um desejo de gratificação imediata.	Esperam que os <i>e-mails</i> sejam respondidos rapidamente, caso contrário, desenvolvem um sentimento de frustração redirecionando o seu interesse para outra atividade.
Vêm a sua formação como uma perspetiva de pagamento por serviços prestados.	Exigem qualidade e resposta na disponibilidade de entrega da formação.
Assumem uma abordagem transaccional estando predispostos a sair da organização se as suas necessidades de apoio, reconhecimento e flexibilidade não forem satisfeitas.	Implicações para a liderança, uma vez que a tradicional abordagem de cima para baixo e muito autocrática são suscetíveis de dificultar a intergeracionalidade da comunicação
Querem um bom salário e benefícios, progressão rápida na carreira, um equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho devendo este ser motivante e contribuir para a sociedade.	Esta geração "quer tudo e agora", demonstrando um nível de impaciência em atingir essas metas que não foi vivenciado nas gerações anteriores.
Não estão disponíveis para efetuar grandes sacrifícios na sua vida pessoal por razões de excesso de trabalho.	Revêm-se numa cultura de organização coesa e voltada para oportunidades de trabalho interessantes considerando-o mais motivante.

Figura 15 - Características dos *millenials*

Fonte: (Kelley, 2015) e (Snodgrass, 2014)

Como conclusão desta secção refira-se que os pontos de vista sobre a vida e o trabalho são diferentes nesta nova geração que constitui a base de recrutamento e, nesse sentido, as FFAA terão que alterar estratégias, políticas e procedimentos no que respeita à divulgação, ao recrutamento de jovens e à sua retenção nas fileiras.

2.5. Síntese conclusiva

Pretendeu-se com este capítulo responder à QD1 “Em que medida o contexto nacional nas suas dimensões política, económica e social influencia o processo de recrutamento de praças em regime de contrato nas FFAA portuguesas”.

Analisou-se a situação demográfica atual e a tendência prospetiva, relevando-se que a diminuição estrutural do ISF em Portugal, com impacto na demografia portuguesa a médio longo prazo, constitui um fator desfavorável ao recrutamento para as FFAA ao constatar-se a diminuição da base de recrutamento formada pelos jovens de nacionalidade portuguesa em “idade militar”, gerando uma pressão adicional sobre a sustentabilidade do recrutamento.

O valor profissional das FFAA é reconhecido pelos jovens e esbate-se quando, na condição socioprofissional, há evolução de situações menos para mais favorecidas. Neste contexto, marcado por uma procura crescente de qualificações e de crescente competitividade, as FFAA são colocadas perante o desafio de serem proactivamente atrativas para este público-alvo.



Verificou-se que os jovens preferem continuar o percurso escolar em detrimento de ingressar cedo na vida laboral, reforçando uma ideia incutida na sociedade portuguesa de que a formação escolar se constitui *per si* como uma mais-valia para aceder aos capitais, profissional e social, que premeiam as carreiras profissionais de maior sucesso. Este aumento no percurso escolar tem uma consequência no recrutamento das FFAA ao diferir o momento de passagem para o mercado de trabalho para idades posteriores, reduzindo a base de recrutamento.

Constatou-se ainda que os pontos de vista sobre a vida e o trabalho são diferentes nesta nova geração que constitui a base de recrutamento e, nesse sentido, as FFAA terão que alterar estratégias, políticas e procedimentos no que respeita à divulgação, ao recrutamento de jovens e à retenção.

Face ao supra referido, considera-se respondida a QD1, relevando-se que as dimensões política, social e económica influenciam o recrutamento normal para praças em RC.



3. O contexto interno do recrutamento normal nas Forças Armadas portuguesas

Neste capítulo faz-se uma breve análise da forma como as FFAA divulgam as vagas para o ingresso no RC na categoria de praças, do modo como desenvolvem o recrutamento, incluindo a fase de candidatura, as provas de classificação e seleção e, por fim, a sua incorporação e retenção. É, ainda, feita uma breve referência à reinserção.

3.1. O enquadramento legal do recrutamento normal

A obtenção de meios humanos para ingresso nas FFAA em regime de contrato dá-se através de recrutamento militar normal. A figura 16 apresenta, de forma esquematizada, o enquadramento legal sendo este desenvolvido, de forma breve, no Apêndice E.

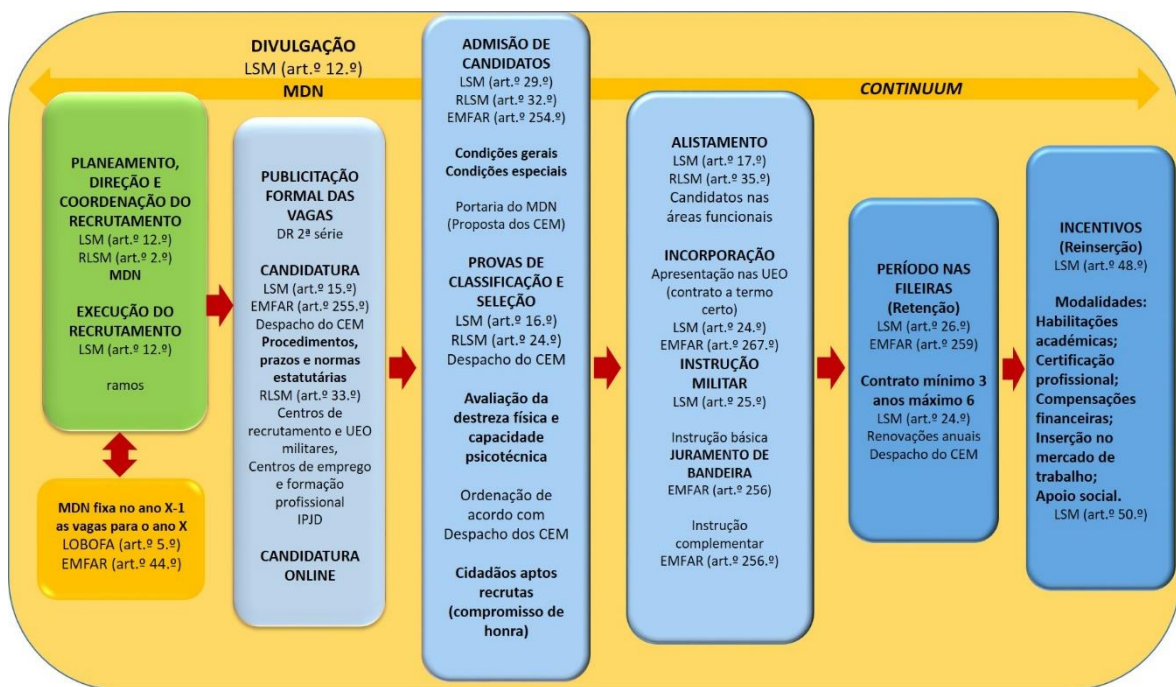


Figura 16 - Enquadramento legal do recrutamento normal

3.2. Breve Caracterização do recrutamento normal

As FFAA desenvolvem um conjunto de atividades que visam promover o recrutamento normal. No âmbito das entrevistas semiestruturadas a entidades responsáveis pela GP procurou-se identificar razões de ordem conjuntural e estrutural que influenciariam os resultados do recrutamento. As figuras 17 e 18 mostram esses resultados.



Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos que prestam serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato das Forças Armadas portuguesas.

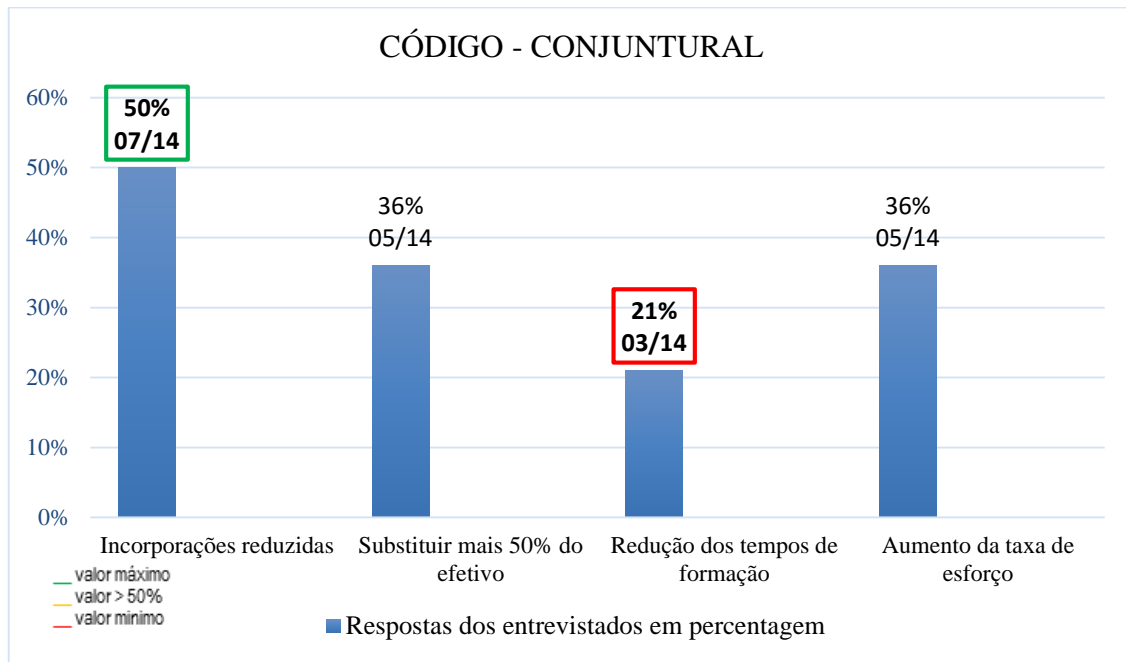


Figura 17 - Conjuntural

Na figura 17 releva-se como fator conjuntural mais referenciado pelos entrevistados (50%) para as dificuldades de recrutamento o reduzido número de incorporações ocorridas no período de 2010 a 2015, resultante de políticas públicas. Como fator menos mencionado pelos entrevistados está, a redução dos tempos de formação como medida interna para fazer face à falta de efetivos.

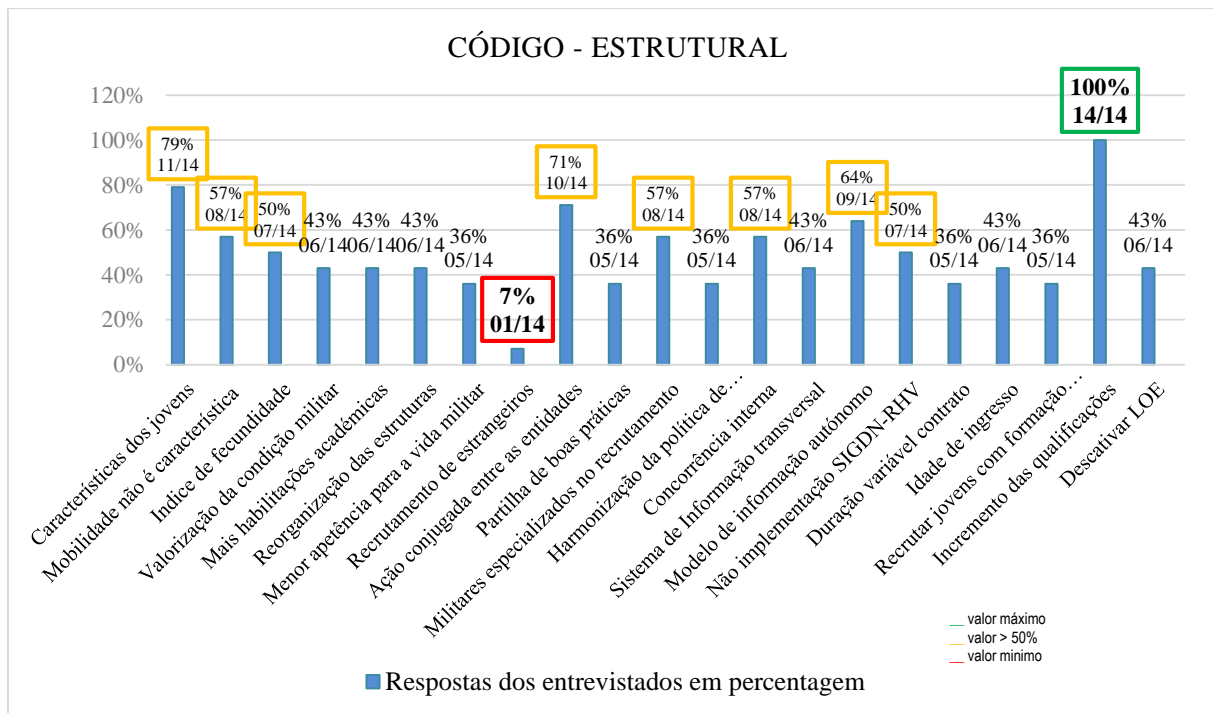


Figura 18 - Estrutural



Os entrevistados consideram, de forma geral, o fator estrutural como mais significativo para as dificuldades sentidas no recrutamento normal para a categoria de praças. Da figura 18 releva-se que o fator estrutural com maior número de referências (100%) corresponde à necessidade de incrementar as qualificações reconhecidas e a empregabilidade dos militares que se desvinculam do serviço militar. Importa, ainda, salientar que uma percentagem relevante dos entrevistados entende que as características dos jovens (79%) têm impacto no atual processo de recrutamento. Como fator menos referenciado pelos entrevistados está a possibilidade de se equacionar a abertura do recrutamento normal a cidadãos dos países de língua oficial portuguesa para mitigar a redução crescente da base de recrutamento, solução que apresenta constrangimentos constitucionais.

3.2.1. Divulgação

Como referido anteriormente, quando tomam a decisão de se candidatar a uma vaga de emprego, os jovens têm já perceção sobre as organizações nas quais gostariam de trabalhar, perceção influenciada pelo seu meio social e familiar.

Neste contexto, a adesão ao recrutamento militar implica a necessidade de as FFAA se constituírem como uma hipótese de emprego credível, quer para o jovem, e família, quer para o meio social envolvente. Para isso as FFAA precisam de se dar a conhecer.

Conforme Ribeiro (2016), “temos de despertar vocações, abrindo-nos mais ao exterior e mostrando proactivamente aquilo que somos, o que valemos e o que fazemos em Portugal e no estrangeiro. Só assim conseguiremos atrair o pessoal que necessitamos”.

No que concerne à intenção de ingressar nas FFAA, cabe às estruturas de cada um dos Ramos, em coordenação com a DGRDN, conjugar esforços e desenvolver estratégias de comunicação que permitam potenciar a transformação do processo de decisão dos jovens relativamente à opção profissional nas FFAA. Conforme releva Coelho (2017), “o Órgão Central de Recrutamento e Divulgação (OCRD), do qual os Ramos fazem parte, existe para potenciar o recrutamento, a profissionalização e a capacidade de atuação dos Ramos das FFAA”. Sobre esta matéria Cardoso (2016) refere: “criámos a Comissão de Planeamento e Coordenação do Recrutamento e Divulgação (CPCRD), sendo com essa estrutura que vamos a partir de 2017 organizar o recrutamento”¹³.

¹³ A CPCRD (MDN, 2014) prevê a dinamização de estratégias e campanhas de comunicação conjuntas que visem a promoção e divulgação das FFAA.



Importa, assim, que a instituição militar agregue vantagens competitivas atrativas para os jovens e vistas como externalidades positivas por parte das entidades empregadoras que, a jusante, absorverão os militares após passagem à reserva de disponibilidade. Como refere Palma (2017), “Temos que investir na recolocação na sociedade através de programas que sejam remuneradores para os agentes sociais e empresariais e para as próprias pessoas”.

Portanto as FFAA devem transmitir uma imagem atrativa e credível junto dos seus públicos-alvo (jovens, famílias e empresas), constituindo-se como entidade empregadora reconhecida e que acrescente valor, potenciando o conhecimento sobre as verdadeiras exigências e condições de trabalho subjacentes a uma oferta de emprego nas FFAA para que exista consistência entre a informação veiculada no recrutamento e a realidade que o jovem encontra na organização.

Conforme Coelho (2017), “não temos de transformar a imagem que a sociedade e os jovens têm da profissão militar, só temos de a potenciar concebendo e implementando um plano integrado e harmonizado da profissão militar”.

Nesse sentido, através de uma comunicação realista entre as FFAA e o público-alvo, deve ser antecipada a integração dos jovens em conformidade com as exigências da instrução, os seus níveis de satisfação profissional e, inclusive, o seu nível de compromisso com a organização.

A linha de ação defendida por Coelho (2017) é reforçada por Raleiras (2017), quando afirma que “devemos dar informação credível e correta que não crie expectativas que depois geram frustrações e potenciam o imediato abandono”. Coelho (2017) releva que “o que comunicamos terá de ter correspondência com a realidade da profissão militar havendo aqui trabalho a fazer”.

A divulgação processa-se, na organização militar através de ferramentas de publicidade e *marketing*, permitindo comunicar com o seu público-alvo, ou seja, transmitir-lhe a informação que potencie o conhecimento e a compreensão dos seus atributos, bem como a especificidade do emprego nas FFAA.

Efetuando-se uma comparação entre as estruturas de divulgação dos três Ramos, observam-se diferenças em termos de dimensão e alcance da tarefa, associadas, numa análise sumária, a dimensões e perfis diferentes para cada um dos Ramos no que concerne ao recrutamento.

Por um lado, tendo reestruturado recentemente o seu edifício de recrutamento, o Exército apresenta uma significativa implementação territorial. Conforme Sousa (2017),



”alterou-se profundamente a organização no que respeita ao recrutamento. Estruturalmente extinguiram-se centros de recrutamento e uma direção que se transformou em repartição, criando-se um desafio relativamente aos meios disponíveis face aos objetivos a atingir”. A FA, com dois polos de divulgação, tem desencadeado um conjunto significativo de ações de comunicação e informação, em parceria com instituições públicas (Paulos, 2016). A Marinha mobiliza menos meios de divulgação potenciando o uso das redes sociais, protocolos que estabeleceu com rádios e utilizando o “passa-palavra” interno¹⁴ (Silva, 2017).

No que concerne ao passa-palavra, o conjunto de entrevistados é unânime ao relevar a importância desta abordagem na dimensão divulgação, potenciada pela utilização das redes sociais: Sousa (2017) refere que “o principal divulgador do serviço militar é o próprio militar, sendo a campanha interna fundamental para que os militares façam parte do processo”. Calçada (2017) reforça esta ideia: “O militar é a melhor fonte de recrutamento. É o próprio militar que vai permitir trazer mais gente no passa-palavra”. Contudo, Cardoso (2016) alerta para o facto de “o nível de satisfação que o militar tem, o nível de competências que adquire tem reflexos posteriores na capacidade de recrutar naquilo que designamos o efeito de passa-palavra”.

Um estudo em curso no MDN (Cardoso, 2016) sobre insatisfação com o percurso profissional nas FFAA no serviço militar em RC refere que: 41% dos militares do Exército não recomendariam o ingresso nas FFAA; esta percentagem é de 31% para a Marinha e de 17% para a FA.

Ainda em matéria de divulgação, importa salientar o papel da DGRDN que, em parceria com os Ramos, tem desenvolvido com o DDN. Não tendo uma ação direta no processo de recrutamento, a sua função informativa tem adquirido expressão crescente. Conforme releva Cardoso (2016), “o DDN é importante mas não como veículo de recrutamento, é importante para sensibilizar os jovens para as matérias da Defesa Nacional”.

Neste ponto, importa recordar o processo de decisão dos jovens, mencionado no primeiro capítulo deste trabalho, referindo-se que as decisões que estruturam o trajeto dos jovens em matéria de orientação escolar e profissional são tomadas entre os 14 e os 15 anos (Cardoso, 2016).

¹⁴ Utilização do *e-mail* institucional para divulgar, junto das pessoas que prestam serviço na Marinha, a abertura de um concurso.



Conforme Coelho (2017), “o plano de comunicação terá de contemplar uma maior divulgação em escolas, no momento em que os jovens tomam decisões estruturantes”.

Palma (2017) salienta o facto de “A comunicação que se faz dirigida ao jovem que é um potencial candidato não pode ser a mesma que se faz a um jovem com 14/15 anos que começa a ser despertado para essa possibilidade, saudando-se a iniciativa do Instituto de Defesa Nacional (IDN) que, em ligação com o Ministério da Educação e Ciência¹⁵ e as autarquias, procuram melhorar a perceção do cidadão relativamente ao papel das FFAA e ao serviço que prestam à sociedade”.

As páginas da *Internet*, com os portais de recrutamento, conjuntamente com as redes sociais, têm-se constituído como uma importante forma de divulgação e um mecanismo de recolha de informação sobre o acesso às FFAA e à vida militar.

De acordo com Paulos (2016), quando os candidatos aos concursos da FA de 2016 foram questionados sobre como obtiveram conhecimento do concurso de admissão, a página da *Internet* do Centro de Recrutamento da Força Aérea e a *Internet* encontram-se, respetivamente, referenciadas percentualmente com 36,4% e 34,2%, logo a seguir ao conhecimento de “passa-palavra” através de familiares ou amigos 51,4%.

Na Marinha, de acordo com Silva (2017), a maioria dos elementos que concorreram em 2015 obteve conhecimento do concurso pela *Internet* (47%) e através do “passa-palavra” de familiares e amigos (29%).

Considerando estes dados, importa incrementar a presença no meio digital como veículo relevante na dinamização do recrutamento e na divulgação da imagem das FFAA junto do público-alvo, permitindo, simultaneamente, caracterizar e medir, de forma imediata, a sua recetividade à mensagem difundida (Paulos, 2016).

Mata (2017) explicita que “o meio de comunicação mais eficaz não são os anúncios na televisão e na rádio é o passa-palavra através de familiares e amigos”. Ainda neste contexto, Coelho (2017) reforça esta ideia ao considerar que “O grande influenciador do recrutamento são os militares. A imagem que têm, os níveis de satisfação que apresentam vão ser por eles divulgados e influenciar os seus amigos e família”.

No que diz respeito ao uso da *Internet*, são de assinalar diferenças nas páginas dos Ramos, nomeadamente as que têm a ver com a acessibilidade da informação, a forma de busca ou como está disponibilizada a informação. Como ponto comum, assinala-se o facto

¹⁵ Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz (Dias, et al., 2014).



de, para se aceder ao Portal de Recrutamento, se ter obrigatoriamente que entrar na página do ramo, procurando-se despertar a curiosidade e o conhecimento da organização pelo utilizador.

Conforme referido no primeiro capítulo, as características da página da *Internet* de uma organização têm uma influência significativa nos candidatos, nomeadamente a facilidade de navegação na página, as características do seu *design* e a informação positiva disponibilizada¹⁶. Deve, nesse sentido, ser feita uma aproximação na uniformização do conteúdo informativo, nomeadamente nos Portais de Recrutamento, para que os jovens que procuram informação sobre as FFAA possam aceder à informação de forma consistente e linear.

No que respeita às ações de divulgação, não se limitam a um único género de prática, distribuindo-se entre atividades de divulgação de elevado envolvimento (palestras, sessões de informação) e de baixo envolvimento (batismos de mergulho, torre de escalada, entre outros). Monteiro (2017) sublinha que “o desenvolvimento de planos de comunicação deve ser «profissionalizado» no MDN fazendo refletir as especificidades de cada ramo nesta estratégia comum”.

Importa ponderar o desenvolvimento de atividades que permitam aos potenciais candidatos interagir por algum período com a organização, estimulando o contacto direto através de estágios¹⁷ ou da criação do fim-de-semana da Defesa com características específicas que permitam vivenciar de perto o dia-a-dia das FFAA.

Na figura 19 apresenta-se as respostas dos entrevistados respeitantes à divulgação.

¹⁶ Exemplos, os louvores públicos às FFAA.

¹⁷ O despacho do SEDN (2016) aponta para o estudo do regime de voluntariado como plataforma de estágios profissionais para cidadãos com formação profissional.

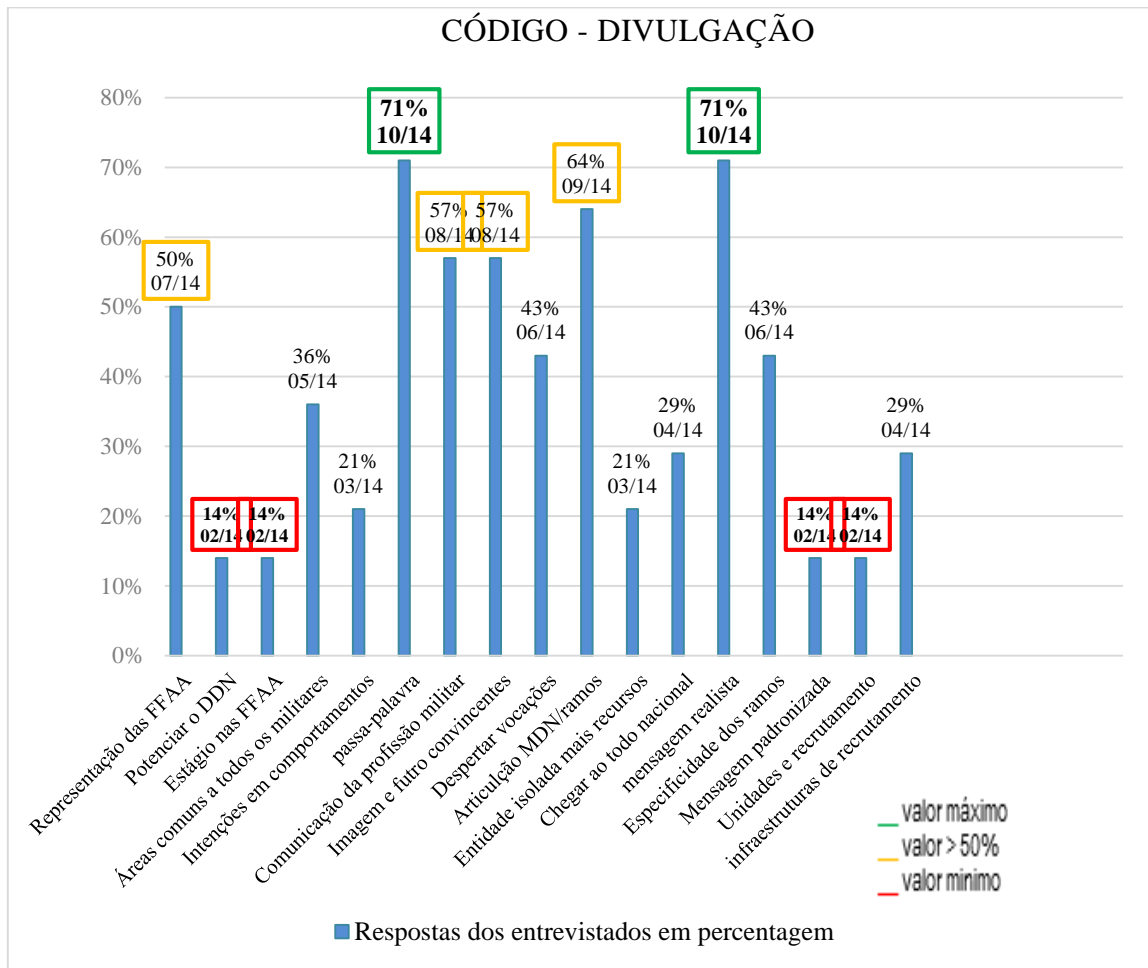


Figura 19 - Divulgação

No que respeita à divulgação, releva-se que os fatores mais significativos (71%) para o conjunto de entrevistados são: o “passa-palavra” como método de divulgação informal, no qual o militar contratado tem um papel significativo, potenciado pelas redes sociais, e a necessidade de a mensagem de divulgação corresponder à realidade da exigência da profissão militar, atenuando quebras de expectativas dos candidatos na fase inicial da integração. Como fatores menos referenciados pelos entrevistados (14%) estão: a utilização, pelos recrutadores, de mensagens padronizadas, a potencialização do DDN para o recrutamento, atribuindo um cariz de continuidade a este primeiro contacto com os jovens; a utilização das unidades como divulgadoras e recrutadoras, e a criação de estágios que permitam aos jovens um primeiro contacto com a realidade das FFAA.



3.2.2. Recrutamento

Existem regras gerais que se aplicam a qualquer organização, incluindo as FFAA. Para que uma organização possa sobreviver necessita de repor as pessoas que dela saem, no sentido de renovar o seu contingente, recrutando novos indivíduos.

Tendo presente que o objeto deste estudo incide, exclusivamente, no recrutamento externo, o atual modelo procura suprir vagas que vão surgindo nas FFAA obedecendo a um planeamento¹⁸ anual.

Considerando o enquadramento teórico referido na revisão da literatura quanto ao tempo que medeia entre a demonstração de interesse do candidato e o tempo de prestação de provas, Palma (2017) releva que “o processo é pouco robusto e importa que os despachos legais sejam dados mais cedo para não descredibilizar o processo junto dos candidatos”. Esta situação é reforçada por Sousa (2017): “a permanência de candidatos em bolsa de recrutamento, por longos períodos de tempo, tem resultado na desistência de candidaturas, com o conseqüente impacto na credibilidade do processo”.

Uma explicação para ser vantajoso para uma organização começar o processo de recrutamento atempadamente é a de as pessoas quererem reduzir a incerteza inerente a obter emprego.

A organização militar classifica, seleciona, integra e forma os jovens antes de estes ocuparem um lugar nas FFAA. Com efeito, a fase inicial da socialização, que inclui a instrução militar básica, de reconhecida exigência física e psicológica, atentas as mudanças que ocorrem no processo, normalmente origina taxas de atrição difíceis de prever. Neste contexto, o recrutamento nas FFAA constitui-se como uma realidade complexa quando comparado com os processos de recrutamento em organizações civis.

O processo de candidatura é similar nos três Ramos, começando a fazer-se uso expressivo da candidatura *online*. Conforme Coelho (2017) “Os Ramos deram alguns passos no sentido de desmaterialização dos processos, nomeadamente uma aposta nas candidaturas *online*“, observação reforçada por Palma (2017): “alterámos os processos do concurso, extremamente custosos para o candidato. Estamos a receber as candidaturas e a fechar o processo de admissão totalmente desmaterializado“. Calçada (2017) confirma que “o cidadão pode manifestar a sua intenção de ir para o Exército e fazer a sua pré-candidatura

¹⁸ O EMFAR (2015) estabelece que o número de vagas para o serviço militar em RC é fixado anualmente por despacho do MDN.



online, apresentando os documentos necessários no dia em que vai à inspeção. Esta prática permitiu melhorar os resultados de gente incorporada em 2016“. Silva (2017) constata que, “após a candidatura online o número de pessoas que formaliza é mais reduzido. Assim, a linha de ação será flexibilizar a entrega de documentos”.

Deve relevar-se o processo implementado pelo Exército que estabeleceu um interlocutor privilegiado com o candidato, personalizando o contacto com a Instituição (Sousa, 2017). Palma (2017) postula que “temos que ponderar uma abordagem personalizada ao recrutamento, termos uma espécie de gestor personalizado de um candidato”. Na FA, após a formalização da candidatura, o contacto com os candidatos é feito online (Paulos, 2016).

Não obstante os procedimentos efetuados, existe uma atrição significativa entre a candidatura e a realização das Provas de Classificação e Seleção (PCS). Calçada refere (2017) “no Exército para termos um soldado precisamos de ter cinco putativos candidatos; depois desses, quatro materializam a vontade de candidatar-se e, posteriormente, três passam nas primeiras provas e são convocados e aparece um”. Na figura 20 apresentam-se as respostas dos entrevistados respeitantes à candidatura.

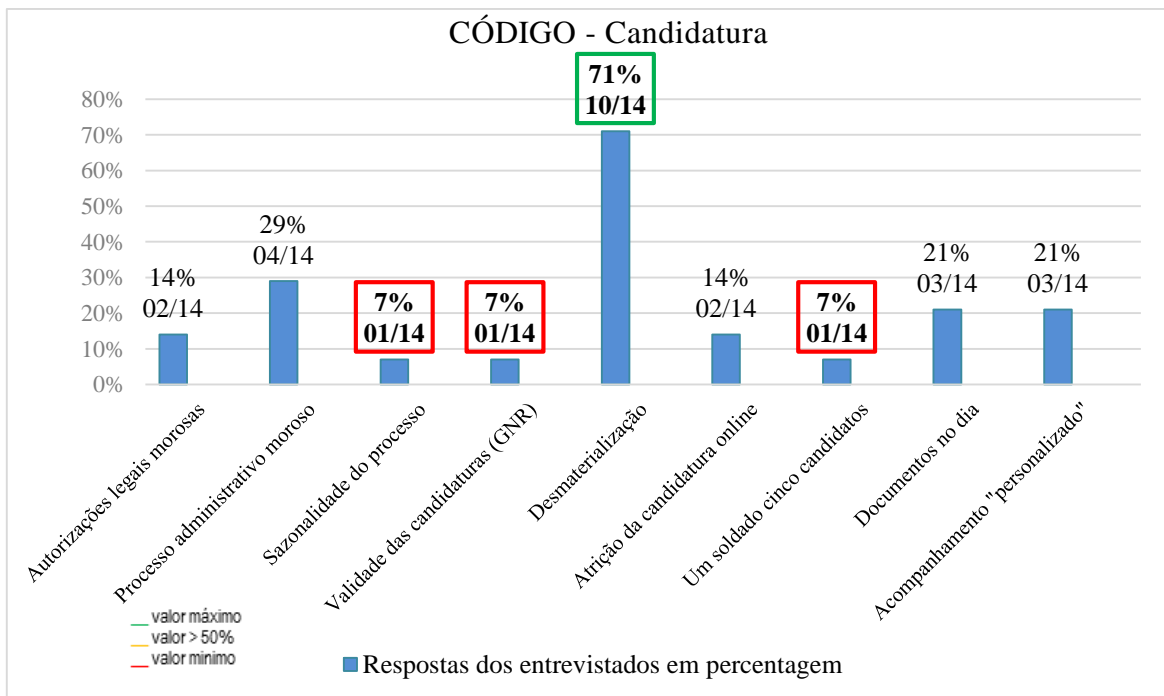


Figura 20 - Candidatura

Da análise releva-se que o fator que é mais referido pelos entrevistados reporta-se à desmaterialização do processo (71%) e os desenvolvimentos recentes implementados pelos



Ramos, destacando-se as candidaturas *online* e os primeiros passos na utilização do *Facebook*. Como fatores referidos isoladamente (7%) salienta-se: a atrição e a sazonalidade do processo; e a referência a uma prática de gestão implementada pela Guarda Nacional Republicana no seu recrutamento¹⁹.

3.2.3. Provas de classificação e seleção

O processo de classificação e de seleção constitui-se no tratamento das candidaturas para as FFAA, na qual se procura garantir a qualidade dos jovens, aferindo-se as aptidões médicas, físicas e psicológicas necessárias ao desempenho de funções em contexto militar.

Verifica-se que as dimensões em avaliação nas FFAA (destreza física, aptidão médica e avaliação psicológica) são comuns aos três Ramos, sendo idênticos os instrumentos empregues na avaliação da componente médica, variando em aspetos específicos²⁰. Releva-se que, na avaliação psicológica se registam diferenças, utilizando cada ramo a sua bateria de testes informatizados, usando a Marinha e Exército o mesmo tipo de teste, Viena.

Na avaliação física evidenciam-se diferenças entre os três Ramos quanto aos critérios de aptidão. O Exército não diferencia os jovens com base no género e mantém a mesma escala física para todos os candidatos. A FA apresenta as provas mais exigentes e diversificadas, aplicando tabelas de aptidão física consoante a idade e testes específicos para determinadas áreas funcionais.

No que respeita às PCS, as entidades entrevistadas deixam clara a necessidade de reavaliar as tabelas de aptidão numa perspetiva de, sem descuidar a exigência, as adequar a novas realidades geracionais. Conforme Palma (2017) “Sem diminuir padrões, o que devemos é reavaliar se os referentes à aptidão física e psíquica, são os mais adequados e atingem os objetivos”. Calçada (2017) reforça que “os jovens apresentam-se para provas com problemas de visão e audição, com dificuldades no ponto de vista físico, daí decorre um aumento da taxa de atrição. Temos que reavaliar as tabelas de inaptidão cuja última revisão é de 2001²¹”.

Vários entrevistados entendem que a integração de estruturas técnicas, sendo viável, deve ser estudada e ser remetida a sua implementação para uma fase subsequente. Quanto a

¹⁹ Candidatura com sucesso é válida por dois anos.

²⁰ Exemplo das provas de natação na Marinha.

²¹ Estabelecidas na Portaria n.º 790/99, de 7 de setembro, alterada pelas Portarias n.º 1157/2000, de 7 de dezembro, e n.º 1195/2001, de 16 de outubro, do MDN.



esta matéria, Coelho (2017) refere: “Com tanto que há a fazer, em matéria de recrutamento, esta não parece já uma área prioritária de intervenção. Estamos a falar de estruturas técnicas e não de modelos de seleção“. Segundo Mata (2017), “Os Ramos têm missões, culturas e populações-alvo diferentes em termos de recrutamento e estratégias de recrutamento diferentes, ao qual acresce que, no futuro, dificuldades maiores vão determinar maior “competição” entre os Ramos e com outros atores”.

Na figura 21 apresentam-se as respostas dos entrevistados respeitantes às PCS.

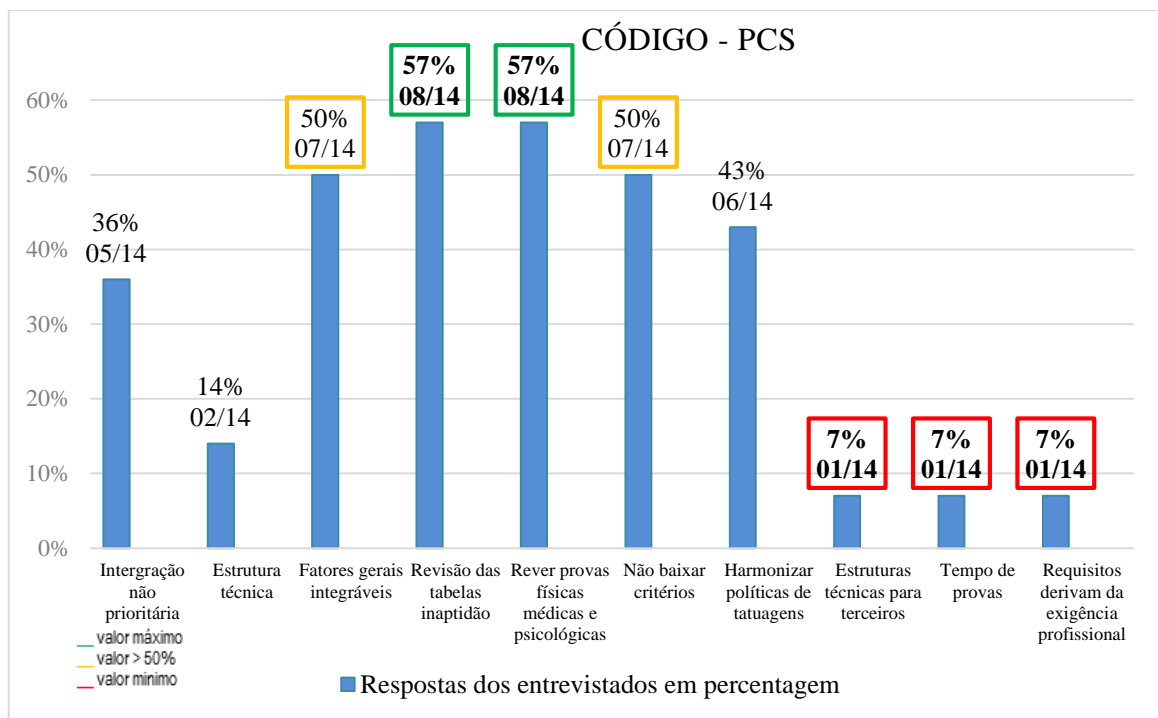


Figura 21 - Provas de classificação e seleção

No que respeita às PCS, a figura 20 apresenta, como fatores significativos (57%) a necessidade de reavaliação das tabelas de inaptidão, bem como as provas físicas, médicas e psicológicas. Neste aspeto importa referir-se que os entrevistados (50%) reforçaram a necessidade de não se diminuir a exigência. Como fatores menos mencionados (7%) salienta-se: a utilização das estruturas técnicas por terceiros; o tempo de realização das provas; e a necessidade de adequar as provas aos requisitos das armas/especialidades.

3.2.4. Incorporação

A responsabilidade da incorporação dos candidatos nas FFAA alicerça-se na coordenação entre diferentes entidades, quer responsáveis pelo recrutamento, quer pela ação formativa, sendo a convocatória para incorporação idêntica para os três Ramos, efetuada por



carta, na qual se indicam os documentos necessários ao ato de incorporação e se remete o título de transporte a utilizar pelo candidato da sua residência à Unidade de incorporação.

Vários fatores foram apontados, no decorrer das entrevistas realizadas, para esta dimensão e algumas fragilidades relevadas, nomeadamente: condições de operação e bem-estar, necessidade de proporcionar valor aos militares através do seu percurso de formação, fator que se destaca com grande significado e potencial impacto na melhoria da retenção e consequente atratividade de jovens candidatos. Nascimento (2017) refere que “a taxa de atrição até ao final da instrução militar básica é elevada. Contudo, o que vier a ser feito não pode por em causa os padrões mínimos estabelecidos”.

Monteiro (2017) salienta que “Tem-se procurado melhorar as condições de operação, sabendo-se que a natureza da tarefa militar e os meios disponíveis para a sua concretização, por vezes impõem condições de trabalho «espartanas»” e acrescenta “o primeiro passo deve ser no sentido da certificação da qualificação profissional dos militares”. Mata (2017) reforça esta ideia: “o reconhecimento das qualificações tem a virtude de tornar o RC mais atrativo e, ao mesmo tempo, constituir um elemento de retenção”.

Calçada (2017) aponta a necessidade de potenciar as missões em Forças Nacionais Destacadas para aumentar a satisfação e ir ao encontro das expectativas dos militares, bem como o vencimento que os jovens recrutados recebem nos primeiros três meses de serviço militar: “o facto da graduação da praça recruta só ocorrer três meses após o início da Instrução Complementar (IC), resulta, durante 12 semanas, num vencimento ilíquido de 196,36€, isto não é atrativo porque mais que isso recebem no subsídio de desemprego”. Na figura 22 apresentam-se as respostas dos entrevistados respeitantes à incorporação.



Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos que prestam serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato das Forças Armadas portuguesas.

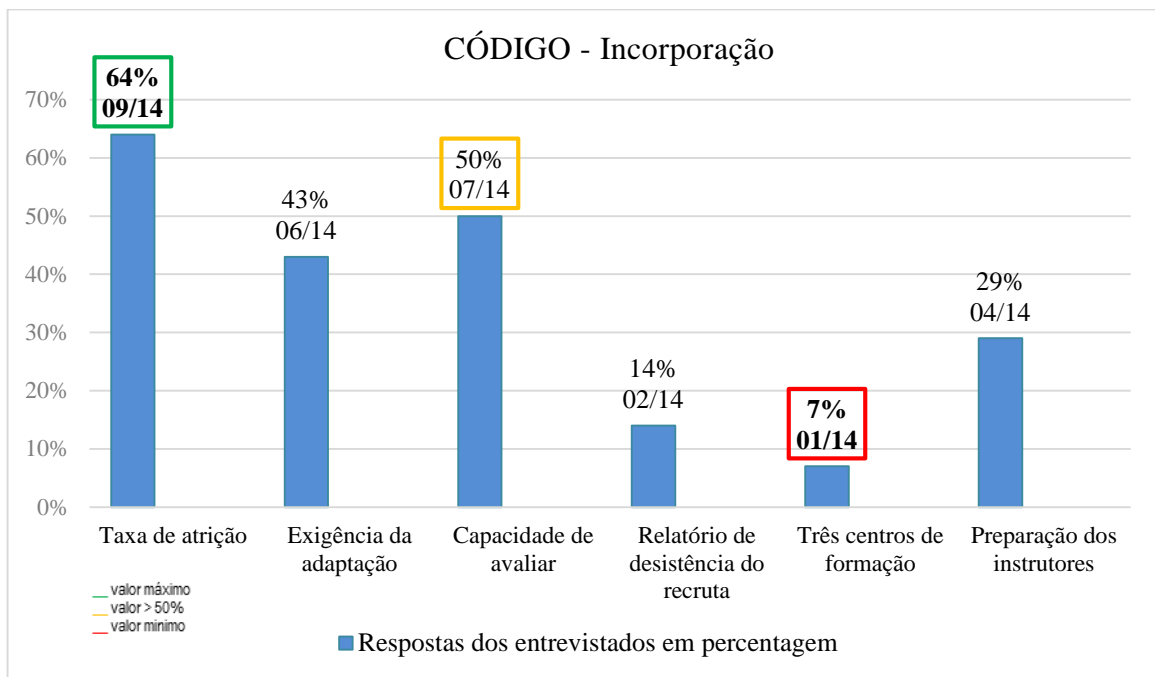


Figura 22 - Incorporação

Na figura 22 o fator mais referido pelos inquiridos (64%) é a taxa de atrição e a capacidade de gerar conhecimento sobre os motivos da atrição usando sistemas de informação. O fator menos referenciado (7%) reporta-se à organização recentemente implementada por um dos Ramos, para fazer face à atrição na fase inicial da instrução básica.

Na figura 23 e 24 apresentam-se as respostas dos entrevistados respeitantes à retenção e reinserção dos militares após deixarem o serviço militar.

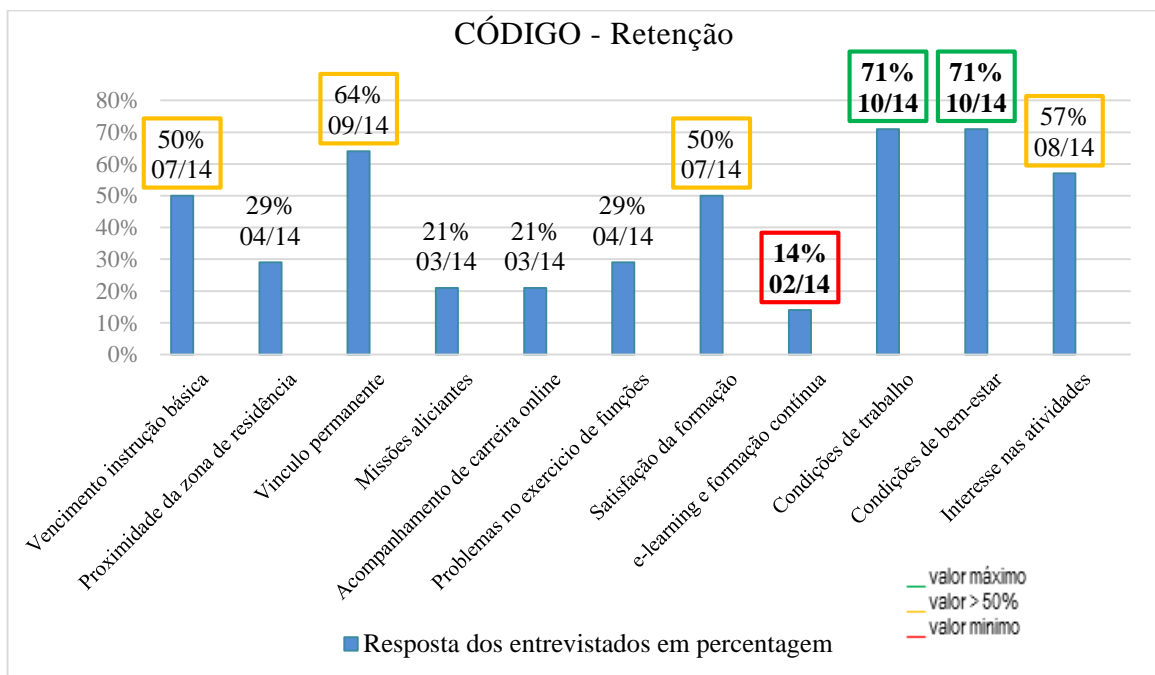


Figura 23 - Retenção



Na figura 23 relevam-se como fatores mais significativos (71%) para a retenção dos militares a satisfação com as condições de bem-estar e trabalho. É importante fazer uma referência ao fator vínculo permanente (64%) por caracterizar a procura da estabilidade *versus* a mobilidade que identifica a atual geração. Como fator menos referenciado está a proposta de redução dos tempos de formação em sala de aula, transferindo-o para o ambiente de trabalho, recorrendo-se ao *e-learning* e à formação contínua para dar as qualificações necessárias aos militares.

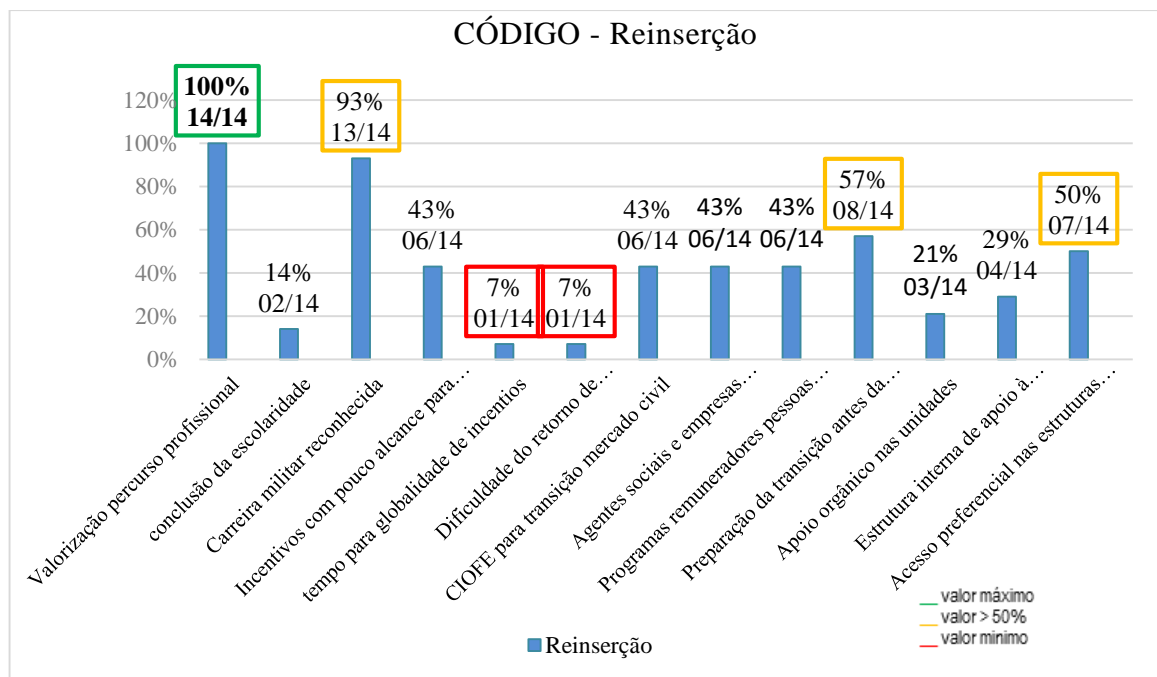


Figura 24 - Reinserção

No que se refere à reinserção, na figura 24 salienta-se, pela sua unanimidade (100%), a necessidade de garantir a valorização e o reconhecimento da formação obtida pelos militares durante o seu percurso. Acresce, ainda, a necessidade de reconhecimento da carreira militar e os aspetos relativos à formação informal, como seja o trabalho em ambiente complexo e exigente que implica trabalho de equipa, sentido de responsabilidade e lealdade. Como fatores menos mencionados (7%) reportam-se: a dificuldade de regressar aos incentivos financeiros de um passado recente atenta a situação financeira do país e o tempo necessário para o militar ter acesso à plenitude do conjunto de incentivos previstos.



3.3. Síntese conclusiva

Pretendeu-se com este capítulo responder à QD2: “Quais as vulnerabilidades mais relevantes que se identificam no atual modelo de recrutamento normal de praças no regime de contrato das FFAA portuguesas”.

Por um lado, analisou-se o desenvolvimento das atividades de recrutamento no âmbito das FFAA, concluindo-se que se processa de forma ligeiramente diferente nos três Ramos, desde a fase da divulgação até à fase da instrução militar. Estas diferenças de metodologias vão ao encontro das necessidades internas e da forma como cada ramo gere os recursos afetos a esta atividade. Por outro, relevam-se algumas fragilidades que importa colmatar, nomeadamente na dimensão da divulgação devendo procurar-se o desenvolvimento e harmonização de planos de comunicação integrados, sendo importante que as especificidades dos Ramos sejam acauteladas.

O desenvolvimento de conhecimento associado à gestão do recrutamento, nas suas diferentes fases, é apontado como matéria que carece de harmonização pois permitirá gerar informação necessária à identificação de fatores que promovam a diminuição da taxa de atrição precoce.

Uma reavaliação sustentada das tabelas de aptidão em vigor, procurando, sem diminuir padrões de exigência, detetar pontos de adequação à realidade das características dos jovens que constituem a base de recrutamento.

Releva-se, para efeito da melhoria da retenção dos militares, a necessidade de incrementar as condições de bem-estar e de trabalho. É importante salientar a importância do fator vínculo permanente por caracterizar a procura da estabilidade *versus* a mobilidade que identifica a atual geração.

No que se refere à reinserção, salienta-se a necessidade de garantir a valorização e o reconhecimento da formação obtida pelos dos militares durante o seu percurso, a necessidade de reconhecimento da carreira militar e aspetos relativos à formação informal, como o trabalho em ambiente complexo e exigente.

Face ao supra sistematizado, considera-se respondida a QD2, destacando-se algumas dimensões do recrutamento normal para praças em RC que importa desenvolver e melhorar, nomeadamente a divulgação, o processo de candidatura e a classificação e seleção, bem como a incorporação, retenção e reinserção.



4. Práticas de países amigos e sua adequação ao caso português

O presente capítulo permite identificar as principais práticas de gestão utilizadas nos países selecionados relativamente às dimensões identificadas neste estudo. Nesse sentido, foi enviado um questionário, que consta no Apêndice D, aos Adidos de Defesa nacionais representados nesses países amigos, bem como diretamente a outros militares das FFAA consideradas neste estudo.

4.1. Práticas e mecanismos de gestão de países amigos e aliados

4.1.1. Brasil

As respostas recebidas foram dadas pelos militares a frequentar o CPOG 2016/2017.

Importa salientar a imagem positiva das FFAA brasileiras junto da população, sendo que a sua grande atratividade se reflete na procura de um emprego estável, com vencimento mensal, para além de fazer parte de uma organização de prestígio no país (Menezes, 2017).

A estratégia de divulgação é partilhada entre o Ministério da Defesa (MD) e os Ramos e houve, recentemente, um investimento na publicidade veiculada, particularmente na televisão e nas redes sociais (Aversa, 2017).

Foram aperfeiçoados processos administrativos e as infraestruturas de recrutamento. O MD utiliza o Sistema Eletrónico de Recrutamento Militar (SERMIL) para apoiar o processo de recrutamento. O cidadão tem oportunidade de realizar o seu alistamento *online*.

A Comissão de Seleção das FFAA (CSFA) é constituída por militares dos três Ramos, e o candidato é entrevistado, faz exames médicos e psicológicos preliminares. A CSFA é uma estrutura provisória, ativada anualmente, sendo presidida normalmente por um oficial superior de um dos Ramos. Em 2016 entrou em funcionamento uma Comissão de Seleção Permanente das FFAA, dentro do projeto de racionalização de estruturas do serviço militar.

No âmbito do apoio à reinserção na vida civil, releva-se o programa “Cidadão-Soldado” instituído com o objetivo de apoiar os militares que terminam o serviço militar, sendo-lhes facultada a oportunidade de permanência no serviço ativo ou de participar no projeto, capacitando-os profissionalmente para a vida civil. O projeto articula-se com o mercado de trabalho, através de convénios com instituições públicas ou empresas, no qual os soldados têm a possibilidade de realizar um estágio (Cabral, 2017).



4.1.2. Espanha

As respostas foram obtidas através do *Jefe da Área Coordination y Planes, Subdirección de Reclutamiento y Orientation Laboral* (2017).

O recrutamento não apresenta, no atual contexto, dificuldades. Cabe ao MD, através da *Direção Geral de Recrutamento e Ensino Militar*, estabelecer orientações para a obtenção de pessoal, estabelecendo o Plano Geral de Recrutamento. O planeamento das ações anuais de divulgação é realizado em coordenação com as equipas de recrutamento dos Ramos. As ações de divulgação são executadas por equipas do *Órgão Central de Reclutamiento* (OCR) do MD, reforçadas, sempre que necessário, por elementos da divulgação dos Ramos através dos seus Comandos de Pessoal. Os Ramos executam as suas ações específicas de divulgação nas suas áreas de influência, coordenando as mesmas com o OCR.

O MD desenvolveu um conjunto de iniciativas, em coordenação com os Ramos, para aumentar a atratividade das FFAA, difundindo a informação com rigor através da divulgação externa e interna: campanhas publicitárias endereçadas ao público-alvo; planos de ensino desenvolvidos para aplicação nas escolas; criação de protocolos de cooperação com parceiros privilegiados (Guarda Civil, agências de emprego, empresas); incremento nos conteúdos da página de recrutamento do MD e da utilização das redes sociais; a criação do *Servicio de Información y Atención Pública a Distancia, Centro de Contacto de Reclutamiento* (CCR), *Linha telefónica de Atención al Soldado y Marinero* (INFOTROPA) e outras atividades de índole cultural. Simultaneamente, os Ramos desenvolveram aplicações para dispositivos móveis, permitindo um acesso fácil às páginas de candidatura.

Para apoio ao processo de recrutamento o MD utiliza, de forma centralizada, sistemas de informação de base através do OCR, que permite a gestão das práticas de recrutamento e a construção de bases de dados de candidatos, existindo uma adequação progressiva dos procedimentos de simplificação administrativa. O processo de classificação e seleção é feito, de forma centralizada, através do OCR.

No sentido de tornar mais atrativo o serviço em regime militar de contrato, procurou-se que o acesso às FFAA se constitua como uma oferta de trabalho mais apelativa e como um percurso credível para o desenvolvimento das capacidades individuais. No caso de as praças não transitarem para o estatuto de militar permanente durante o tempo de serviço nas FFAA, o MD fornece meios para a obtenção de qualificações de formação profissional reconhecidas no mercado de trabalho.



O desenvolvimento do programa “*Sistema de Aprovechamiento de las Capacidades Profesionales del Personal Militar*” (SAPROMIL) pelo MD tem por objetivo apoiar a reinserção dos militares que terminam voluntariamente ou por estatuto o serviço militar. Este sistema apresenta três aspetos principais: melhorar as qualificações profissionais ou académicas dos militares que lhes permita obter certificações oficiais e a sua validação, em linha com a experiência profissional adquirida durante a sua vida militar; executar a intermediação entre as empresas participantes do programa SAPROMIL e o militar; estabelecer acordos de cooperação com instituições governamentais e privadas, tendo em vista a incorporação do militar no mercado de trabalho (Gálvez, 2017).

Outras medidas que em breve adquirirão maior relevância, destacam-se a formação *online*, o *coaching* pessoal e a orientação profissional através de empresas especializadas.

4.1.3. Estados Unidos da América

As respostas foram obtidas através do Adido de Defesa junto da Embaixada Portuguesa, em Washington, CMG M Galrito (2017).

O Departamento de Defesa (DoD) está, desde de 2015, a desenvolver uma reforma na estrutura da Defesa, no sentido de incrementar: a divulgação da profissão militar, criando o Gabinete de Conferencistas (antigas chefias militares e peritos) e colocando jovens recrutas a comunicar com públicos-alvo; o incremento da utilização das novas plataformas e a intensificação das mensagens dirigidas ao recrutamento de mulheres.

No que respeita ao recrutamento, o DoD tem procurado o aumento da eficiência através da aposta na desmaterialização dos processos de recrutamento; não diminuindo a exigência nas PCS, estabeleceu um novo teste físico, o “*Occupational Assessment Test*”, que permite avaliar a aptidão física e, perante os resultados, determinar para que especialidades os candidatos são elegíveis; o recente incremento na bonificação dos recrutadores e monitores que apoiam a fase da formação básica, procurando diminuir a taxa de atuição (Galrito, 2017).

Em 2015 foi anunciado um conjunto de reformas destinadas a melhorar a qualidade de vida dos militares com a família, uma das razões principais para o abandono da vida militar. Este conjunto de benefícios familiares pretende ajudar a atrair, incentivar e reter os melhores militares²².

²² Permitir que os militares adiem uma alteração de colocação e permaneçam no seu cargo atual nos casos em que tal seja no melhor interesse da família.



No que respeita ao apoio à reinserção, o DoD desenvolveu um programa de assistência à transição dos militares para a vida civil, o “*Transition Assistance Program*” (TAP), disponibilizando apoio de informação, *coaching* e formação, bem como incrementando parcerias com a indústria e instituições públicas.

4.1.4. França

As respostas foram recebidas do TCOR Emmanuel Dosseur (2017), *Marketing and Communications Chief for the French Army Recruitment*.

As FFAA possuem uma imagem positiva, não se identificando problemas no recrutamento. Assinala-se a preocupação com os ciclos das políticas públicas e o seu impacto na atratividade do recrutamento para a defesa, bem como o desafio futuro que se coloca face à atitude dos jovens.

Constata-se a necessidade de reforçar a estratégia de divulgação, tendo em vista a valorização da profissão militar, associada a um conceito de marca, e a importância crescente da utilização das redes sociais neste processo.

Num contexto cada vez mais competitivo, as FFAA francesas procuram estar atentas às formas de pensamento e aos novos comportamentos daqueles que importa atrair e convencer. Nesta relação, o sistema de prospeção e *marketing* procura integrar uma abordagem mais distanciada e mais volátil do candidato face à instituição, tendo presente a perda de credibilidade relativa dos prescritores verticais (pais, professores) em benefício de prescritores horizontais (redes sociais).

Está em curso a análise de medidas para o aumento da retenção: reavaliar vencimentos, incrementar as equivalências das aptidões e pugnar pela reconversão profissional (Dosseur, 2017).

Releva-se, do ponto de vista da reinserção, o programa “*Défense-mobilité*” para o apoio à reinserção no mercado de trabalho dos militares que terminam o serviço militar. Esta estrutura do MD organiza a transição profissional dos militares através de um processo de acompanhamento personalizado, interligando informações, orientação, formação (incluindo *e-learning*) e empregabilidade, contando o programa com o Centro de Formação Profissional Militar (MCPF), que procura incrementar a ligação com instituições públicas e privadas.



4.1.5. Holanda

As respostas foram recebidas do Adido de Defesa Holandês em Paris, CFR Poortman (2017).

As FFAA possuem uma imagem positiva, não sendo, contudo, vistas como um emprego vitalício (Poortman, 2017).

A estratégia de divulgação é partilhada entre o MD e os Ramos com base uma política comum, sendo assinalado o incremento da utilização das redes sociais. Procura-se difundir uma mensagem que valorize a profissão militar, transmitindo uma informação credível, através da criação de uma área curricular “paz e segurança” nas escolas de formação profissional civis, bem como a implementação de estágios de iniciação ao contexto de trabalho nas FFAA pela colocação de equipas de recrutamento nos Centros de Emprego situados em localidades estratégicas, bem como pela atribuição da responsabilidade de recrutar às unidades. Em 2016 foram criados eventos introdutórios (testes físicos e desafios de equipa) para os candidatos.

Recentemente o recrutamento retornou aos Ramos, mantendo-se a seleção (serviços genéricos) centralizada. Pretende-se, sem diminuir exigências, adaptar as aptidões físicas necessárias em função da especialidade. Encontra-se implementado um programa para reduzir as PCS, aplicado aos candidatos à categoria de praças, para um período de 24 horas. Foi feito um investimento na formação específica dos recrutadores/monitores da instrução básica.

Quanto à retenção, foi feito um investimento nas condições de bem-estar e no reconhecimento da formação profissional, um incremento nos vencimentos e disponibilizada a possibilidade da frequência de cursos civis a custo zero. Relewa-se que quanto mais longa e/ou dispendiosa a formação, maior é a duração do contrato inicial (Poortman, 2017).

4.1.6. Reino Unido

Os elementos de informação a seguir veiculados foram obtidos da WCDR Emma Thompson (2017) a prestar serviço no *European Union Military Staff* (EUMS).

As FFAA têm uma imagem positiva, salientando-se a procura dos jovens por contratos mais reduzidos e flexíveis. Constatam-se dificuldades de recrutamento para algumas especialidades, o que tem originado um aumento da taxa de esforço em algumas áreas (Thompson, 2017).



O MD tem procurado melhorar a informação relativa à profissão militar e às opções de carreira, incrementando a utilização das redes sociais e aperfeiçoado o conteúdo das páginas da *Internet*. Salienta-se a utilização de recrus para divulgação da vida militar, bem como a responsabilidade do recrutamento estar estabelecida na missão das unidades tipo regimento.

Os Ramos são responsáveis pelo seu próprio recrutamento, tendo existido um investimento recente na formação dos recrutadores, em programas de seleção e classificação.

Nas ações desenvolvidas para melhor retenção salienta-se: a melhoria das condições de bem-estar, o incremento de políticas de apoio à família; o reconhecimento das qualificações e a avaliação dos vencimentos e atribuição de abonos.

O MD desenvolveu um programa de apoio ao regresso ao mercado de trabalho, “*Career Transition Partnership*”, com envolvimento de privados e instituições públicas.

Assim, da análise das entrevistas, que consta no Apêndice H, e atentos alguns dos mecanismos de gestão supramencionados implementados, ou em fase final de estudo, nos países amigos considerados neste trabalho, considera-se dada resposta à QD 3: “ Que práticas e/ou mecanismos de gestão tiveram que ser implementados ou modificados, em países amigos e aliados, para dar resposta aos desafios colocados ao recrutamento de praças para a prestação de serviço militar correspondente ao regime de contrato das FFAA portuguesas?”.

4.2. Síntese conclusiva

Este subcapítulo apresenta mecanismos de gestão dos países amigos para a obtenção de recursos, existindo semelhanças nas dimensões consideradas.

A imagem das FFAA é positiva nos países considerados, não existindo, na atual conjuntura, dificuldades assinaláveis no recrutamento.

Os constrangimentos referidos são transversais a todos os países, relevando-se as condições socioeconómicas, os ciclos de políticas públicas e as características dos jovens que constituem a base de recrutamento.

Todos os países assinalam a utilização de sistemas de informação para o acompanhamento do processo de recrutamento e para a geração de conhecimento.

No que respeita à estratégia da divulgação, existem diferenças quanto à coordenação, estando a cargo do MD (BR, FR, SP, US, NL) e dos Ramos (UK), salientando-se



transversalmente a valorização da profissão militar de forma credível como mensagem e o incremento na utilização das redes sociais, bem como o desenvolvimento de páginas da *Internet* com bons conteúdos. Refere-se, ainda, a utilização do “passa-palavra”, o envolvimento das unidades no recrutamento, permitindo uma ligação de proximidade e a realização de estágios de iniciação ao contexto de trabalho nas FFAA.

Em matéria do recrutamento, a desmaterialização do processo e a sua simplificação são áreas em desenvolvimento, bem como a redução dos tempos entre a candidatura e a realização das provas. Existe uma tendência de integração em alguns países (BR, SP) e outros mantém as PCS nos Ramos, atendendo à sua especificidade. Merece destaque a reavaliação das provas de aptidão física que é feita em função da especialidade/arma. Salienta-se, ainda, o cuidado na formação dos militares responsáveis pela formação básica, procurando um melhor acompanhamento da fase crítica de aculturação às FFAA.

Quanto à retenção e à reinserção, existe uma significativa convergência dos países amigos, nomeadamente com um incremento do reconhecimento da qualificação profissional, na melhoria das condições de bem-estar, no apoio à família, na melhoria dos abonos e vencimentos, bem como no desenvolvimento de projetos de apoio ao regresso ao mercado de trabalho, desenvolvendo parcerias com o privado e instituições públicas.

Finalmente, atentos os factos supramencionados, considera-se ter sido atingido o OE 3 e dada resposta à QD 3.

4.3. Adequação das práticas de gestão em uso nos países amigos ao caso português

Nesta secção, tendo presentes as fragilidades relevadas no capítulo 3, analisa-se a adequabilidade²³, a exequibilidade²⁴ e aceitabilidade²⁵ de algumas das práticas de gestão em uso nos países amigos em comparação com o caso português, através de um questionário de validação, que consta no apêndice F, elaborado às entidades nacionais previamente entrevistadas²⁶.

²³ A solução preconizada resolve o problema?

²⁴ Encontram-se disponíveis os recursos para aplicação da solução?

²⁵ Os resultados a obter através da solução justificam os custos e/ou riscos da sua aplicação?

²⁶ Só foi possível obter sete respostas.

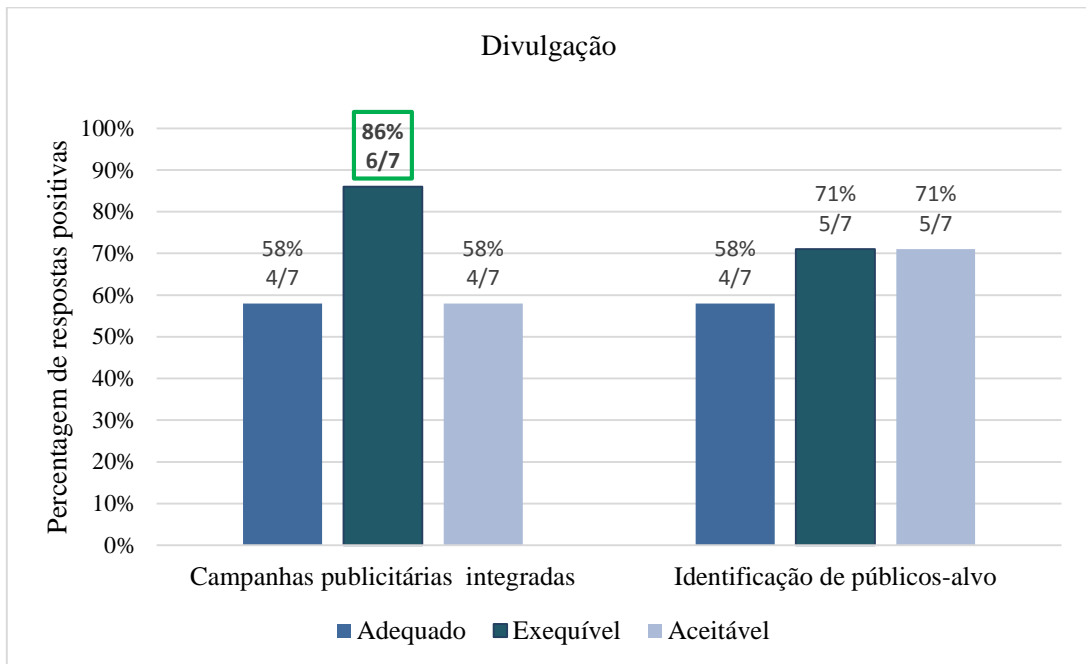


Figura 25 - Divulgação

A partir da análise da figura 25 considera-se que as duas iniciativas propostas para aplicar no âmbito da dimensão divulgação são adequadas e aceitáveis. Salienta-se o facto de as campanhas publicitárias integradas, coordenadas pelo MDN/DGRDN, serem, no universo de respostas, consideravelmente exequíveis, o que se poderá justificar pelos recursos necessários serem suportados pela tutela.

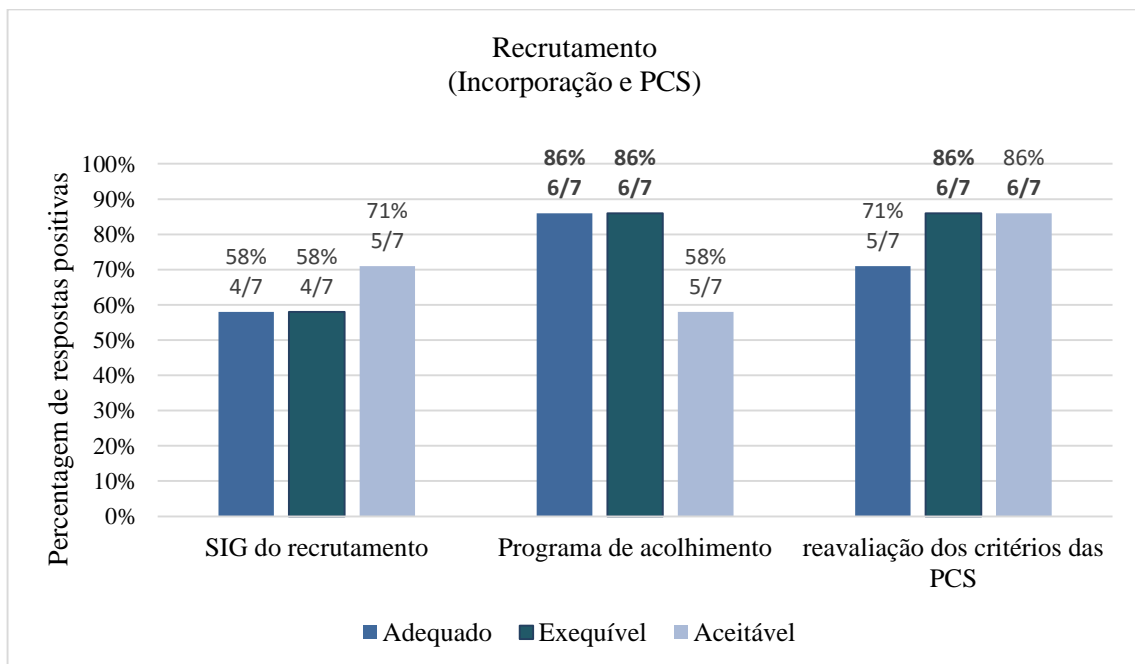


Figura 26 - Recrutamento (Incorporação e PCS)



A análise da figura 26 permite salientar que três das iniciativas propostas para aplicar no âmbito da dimensão PCS e incorporação, nomeadamente a reavaliação dos critérios das PCS, o programa de acolhimento e o desenvolvimento de um Sistema Integrado de Informação de apoio ao recrutamento, são, no universo de respostas, consideradas adequadas, exequíveis e aceitáveis.

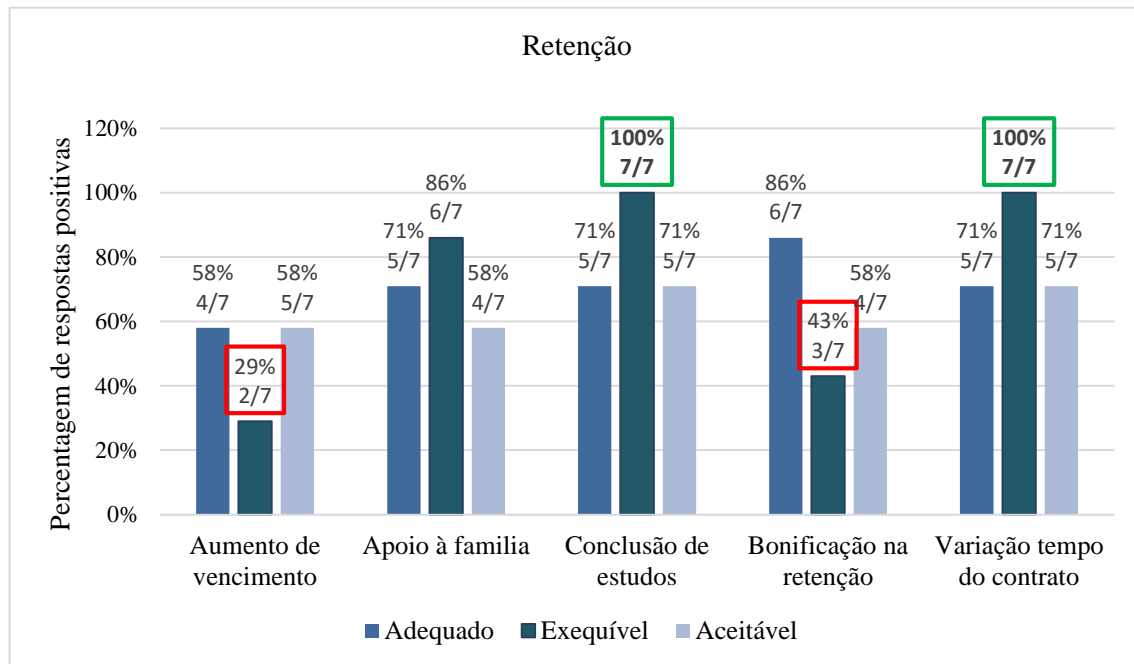


Figura 27 - Retenção

Quanto à dimensão retenção, através da análise da figura 27 entende-se que três das iniciativas propostas no âmbito desta dimensão se consideram adequadas, exequíveis e aceitáveis, com especial impacto para os incentivos à conclusão de trajetórias educativas e para a variação do tempo dos contratos em função do tempo necessário de formação certificada. As duas outras propostas, o aumento do vencimento no período inicial de formação e a criação de programas de bonificação à retenção, por um lado apresentam critérios de aceitabilidade e adequabilidade positivos; por outro, o valor da exequibilidade é inferior a 50%. Considera-se, contudo, que estas propostas não devem ser rejeitadas pela sua característica mais transacional, valorizada no contrato a termo certo, como o tipifica o RC.

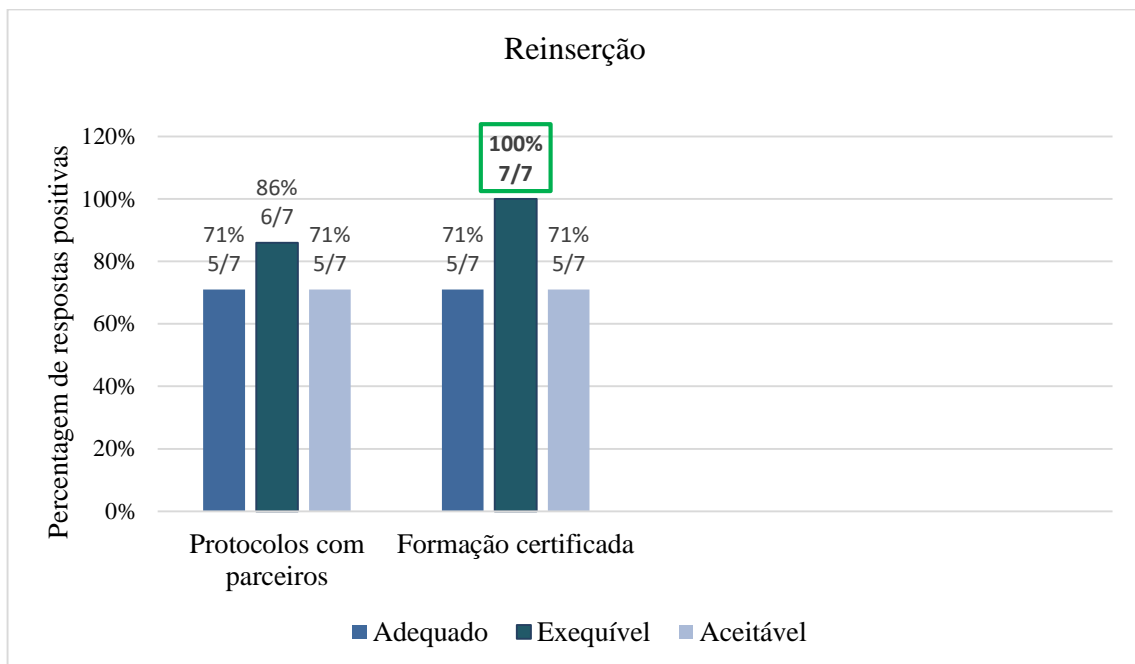


Figura 28 - Reinserção

Tendo presente as respostas recolhidas, os valores da figura 28 demonstram que as duas propostas colocadas no âmbito da categoria reinserção, a possibilidade de frequentar programas de formação certificada e o estabelecimento de protocolos de cooperação com parceiros privilegiados (Forças de Segurança, empresas e instituições do estado), são consideradas adequadas, exequíveis e aceitáveis.

Entende-se, assim, que as linhas de ação a desenvolver no âmbito das dimensões apresentadas se constituem como subsídios para a sustentabilidade do modelo de recrutamento normal nas FFAA para o RC na categoria de praças.

Neste último subcapítulo analisou-se a aplicabilidade de práticas e de mecanismos de gestão adotadas pelos países amigos e aliados ao caso português, apresentando o resultado das respostas de entidades responsáveis pela GP nas FFAA entrevistadas na primeira fase, utilizando os critérios de adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade.

Na sequência das respostas às questões da investigação que foram elencadas ao longo do trabalho, as figuras 25, 26, 27, e 28 permitem alcançar o OG e responder à QC.



Conclusões

Sumário com as grandes linhas do procedimento metodológico

O presente trabalho desenvolveu-se com base nos princípios da investigação aplicada, tendo por objetivo encontrar uma utilização prática para novos conhecimentos no âmbito do processo de obtenção de recursos humanos para prestar serviço militar nas FFAA portuguesas em regime de contrato na categoria de praças. Foi analisado o modelo de recrutamento normal das FFAA portuguesas e comparado com diferentes práticas de gestão adotadas por países amigos, usando para o efeito dimensões idênticas num horizonte transversal.

O raciocínio de base neste trabalho privilegiou o processo indutivo, tendo-se adotado uma estratégia predominantemente qualitativa (Freixo, 2012). A recolha de dados foi efetuada recorrendo à entrevista, à observação não-participante (IUM, 2016, p. 76) e à análise documental.

O desenho de pesquisa utilizado foi o comparativo, também denominado estudo de casos múltiplos (Yin, 2015), tendo sido seguidos todos os passos definidos por Yin (2015): elaboração do desenho, recolha de dados, e análise e apresentação dos resultados.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas, numa primeira fase, a 14 entidades com responsabilidade na área da gestão de pessoal, tendo-se procurado garantir uma diversificação externa e interna e a necessária heterogeneidade nas respostas, e, numa segunda fase, aos Adidos Militares e outros oficiais do BRA, ESP, EUA, FRA, HOL e RU.

Para analisar a informação recolhida nas entrevistas recorreu-se à análise de conteúdo, considerada por Vala (2001), tendo sido construídas sinopses para sintetizar as mensagens essenciais (Guerra, 2006).

Com o objetivo de validar as medidas selecionadas, na fase final do estudo foi realizado um questionário de confirmação com as entidades entrevistadas na primeira fase, com a finalidade de determinar práticas e mecanismos de gestão dos países amigos, previamente selecionados, passíveis de serem aplicados ao caso português.

No final da investigação foi sistematizado um conjunto de subsídios que pretendem contribuir para a sustentabilidade do modelo de recrutamento nas FFAA portuguesas.



Avaliação dos resultados obtidos

O objeto desta investigação foi inicialmente traduzido num OG e nos OE. Considera-se que os resultados obtidos permitem afirmar terem sido atingidos os objetivos da investigação.

No capítulo 2 analisou-se a situação demográfica atual e a sua tendência prospetiva, relevando-se que a diminuição estrutural do ISF em Portugal, com impacto na demografia portuguesa a médio e longo prazo, um fator desfavorável ao recrutamento para as FFAA ao constatar-se a diminuição da base de recrutamento.

O valor profissional das FFAA é reconhecido pelos jovens e esbate-se quando, na condição socioprofissional, há evolução de situações menos para mais favorecidas.

Verificou-se que os jovens preferem continuar o seu percurso escolar em detrimento de ingressar cedo na vida laboral, tendo consequências no recrutamento das FFAA.

Constatou-se que os pontos de vista sobre a vida e o trabalho são diferentes nesta nova geração que constitui a base de recrutamento e, nesse sentido, as FFAA terão que alterar estratégias, políticas e procedimentos no que respeita à divulgação, ao recrutamento e à retenção.

Face ao referido e relevando-se que as dimensões políticas, social e económicas condicionam o recrutamento normal para praças em RC, considera-se que foi alcançado o OE1 e respondida a QD1.

No capítulo 3 verificou-se que o desenvolvimento das atividades de recrutamento no âmbito das FFAA se processam de forma diferente entre os três Ramos, desde a fase da divulgação até à fase da instrução militar. Por um lado, estas diferenças de metodologias vão ao encontro das necessidades internas e da forma como cada ramo gere recursos afetos a esta atividade. Por outro lado, relevam-se algumas fragilidades a colmatar, nomeadamente na dimensão da divulgação, devendo procurar-se o desenvolvimento e a harmonização de planos de comunicação integrados, acautelando as especificidades dos Ramos.

O desenvolvimento de conhecimento associado à gestão do recrutamento, nas suas diferentes fases, é apontado como matéria que carece de harmonização e que permitirá gerar informação necessária à identificação de fatores que promovam a diminuição da taxa de atração precoce.



Uma reavaliação sustentada das tabelas de aptidão em vigor deve procurar adequar-se à realidade das características dos jovens, sem diminuir padrões de exigência para a especificidade do serviço militar.

Releva-se a necessidade, para efeito da melhoria da retenção dos militares, de incrementar condições de bem-estar e de trabalho, bem como a importância do vínculo permanente por caracterizar a procura da estabilidade *versus* a mobilidade com que se identifica a atual geração.

No que se refere à reinserção, salienta-se a necessidade de garantir a valorização e o reconhecimento da formação obtida pelos militares durante o seu percurso, bem como a necessidade de um reconhecimento da carreira militar e os aspetos relativos à formação informal, como o trabalho em ambiente exigente que implica trabalho de equipa, sentido de responsabilidade e lealdade.

Face ao supra sistematizado, considera-se que foi alcançado o OE2 e respondida a QD2.

No capítulo 4 analisaram-se mecanismos de gestão dos países amigos para a obtenção de recursos, existindo alguma semelhança nas dimensões consideradas.

Os constrangimentos referidos são igualmente transversais em todos os países relevando-se as condições socioeconómicas, os ciclos de políticas públicas e as características dos jovens que constituem a base de recrutamento.

Em todos os países assinala-se a necessidade de utilização de sistemas de informação para o acompanhamento do processo de recrutamento e para a geração de conhecimento.

Quanto à estratégia da divulgação, existem diferenças na coordenação estando no MD (BR, FR, SP, US, NL) e nos Ramos (UK), salientando-se, transversalmente, a valorização da profissão militar e o incremento na utilização das redes sociais, bem como o desenvolvimento de páginas da *Internet* apelativas. Refere-se, ainda, a utilização do “passa-palavra” e a realização de estágios de iniciação ao contexto de trabalho nas FFAA.

Em matéria do recrutamento, a desmaterialização do processo e a sua simplificação são áreas em desenvolvimento, bem como a redução dos tempos entre a candidatura e a realização das provas. Existe, por um lado, uma tendência de integração das PCS em alguns países (BR, SP), e, por outro, mantêm-se nos Ramos, atendendo à especificidade. Merece destaque a reavaliação das provas de aptidão física que, não abdicando da exigência, é feita



em função da especialidade/arma a que os candidatos se destinam. Saliente-se um cuidado particular na capacitação dos militares responsáveis pela formação básica.

No que concerne à retenção e à reinserção existe uma significativa convergência dos países amigos, nomeadamente com um incremento no reconhecimento da qualificação profissional, na melhoria das condições de bem-estar, no apoio à família militar, na melhoria dos abonos e vencimentos e no desenvolvimento de projetos de apoio ao regresso ao mercado de trabalho, desenvolvendo parcerias com o setor privado e instituições públicas. Atento o supramencionado, considera-se ter sido atingido o OE 3 e dada resposta à QD 3.

Para reforçar a resposta à QC e validar os subsídios para a sustentabilidade do modelo de recrutamento normal, foi conduzida uma entrevista de confirmação com as entidades com responsabilidade na GP nas FFAA portuguesas para averiguar que práticas e/ou mecanismos de gestão para a obtenção de recursos dos países estudados poderiam ser aplicadas ao caso português. As figuras 25, 26, 27 e 28 apresentam o resultado dessas entrevistas, o que permite considerar ter sido atingido o OG da investigação e respondida a QC.

Contributos para o conhecimento

O estudo desenvolvido permitiu, obter um acréscimo de conhecimento sobre o modelo de recrutamento das FFAA portuguesas, bem como das práticas de gestão empreendidas pelos países amigos e aliados objeto do estudo, o que lhes permitiu adaptarem-se às novas circunstâncias e aos desafios colocados à obtenção de recursos.

Recomendações e outras considerações de ordem prática

O estudo contou com a participação de entidades com responsabilidade na GP das FFAA portuguesas nas três fases identificadas do percurso metodológico: exploratória, analítica e conclusiva. Contudo, julga-se haver conveniência que se divulgue o presente trabalho pelos órgãos de GP dos Ramos como forma de sustentação das conclusões obtidas, permitindo, eventualmente, uma avaliação mais pormenorizada das propostas apresentadas.

Limitações da investigação e abertura para pesquisas futuras

Tendo presente a abrangência do tema, o trabalho aborda exclusivamente o modelo de recrutamento normal na categoria de praças para o serviço militar em RC. Estando o estudo



limitado em objetivos, condições e resultados, seria adequado prosseguir a análise efetuada no presente estudo ampliando a investigação ao recrutamento normal nas demais categorias.

Considerando as dimensões que constituem a obtenção de recursos, entende-se que, em estudos futuros, possam ser analisadas as relações entre as diferentes dimensões e a forma como estas afetam o resultado do recrutamento.



Bibliografia

Albarracin, D. & Vargas, P., 2010. Attitudes and persuasion. Em: D. T. G. G. L. Susan T. Fiske, ed. *Handbook of Social Psychology*. s.l.:John Wiley and Sons, Inc., p. 394–427.

Allen, D. G., Scotter, J. R. V. & Otondo, R. F., 2004. Recruitment communication media: impact on prehire outcomes.. *Personnel Psychology* 57, pp. 143-171.

Almedina, 2010. *Constituição da República Portuguesa*. Coimbra: Edições Almedina, SA.

Almeida, P. d., 2001. O Recrutamento Excepcional no Contexto do Novo Modelo do Serviço Militar. Implicações e Desafios. Em: *Boletim do IAEM, N.º 54, de novembro de 2001*. Lisboa: IAEM, pp. 67-111.

AR, 1987. *Lei do Serviço Militar*. (Lei n.º 30/87 de 7 de julho), Lisboa: Diário da República.

AR, 1991. *Lei de alteração à Lei do Serviço Militar, aprovada pela Lei n.º 30/87, de 7 de julho*. (Lei n.º 22/91 de 19 de junho), Lisboa: Diário da República.

AR, 1999. *Lei do Serviço Militar*. (Lei n.º 174/99 de 21 de setembro), Lisboa: Diário da República.

AR, 2008. *Alteração à Lei do Serviço Militar, aprovada pela Lei n.º 174/99, de 21 de setembro*. (Lei Orgânica n.º 1/2008 de 6 de maio), Lisboa: Diário da República.

Armstrong, M., 2000. *Human Resource Management Practice*. 7ª ed. London: Kogan Page.

Arpan, L. M. & Roskos-Ewoldsen, D. R., 2005. Stealing thunder: An analysis of the effects of proactive disclosure of crisisinformation. *Public relation Review* 31 (3), pp. 425-433.

Aversa, M., 2017. *Survey through interview/questionnaire “Recruitment challenges for the future regarding citizens who serve under the voluntary and contract regimes”* [Entrevista] (26 março 2017).

Becker, W. J., Connolly, T. & Slaughter, J. E., 2010. The effect of job offer timing on offer acceptance, performance, and turnover. *Personnel Psychology* 63, 18 fevereiro, pp. 223-241.

Billsberry, J., 2007. *Experiencing recruitment and selection*. 1ª ed. West Sussex, England: Willey & Sons Ltd..

Bohner, G. & Dickel, N., 2011. Attitudes and Attitude Change. *Annual Review of Psychology* 62, p. 391–417.



Boswell, W., Roehling, M., LePine, M. & Moynihan, L., 2003. Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: a longitudinal field study.. *Human Resource Management* 42, p. 23–37.

Braddy, P. W., Meade, A., J.Michael, J. & Fleenor, J. W., 2009. Internet recruiting: effects of website content features.. *International Journal of Selection and Assesemnt*, 18 fevereiro, pp. 19-34.

Bravo, J., 2016. Sustentabilidade, Adequação e Equidade nos Sistemas de Proteção Social: O Desafio da Pirâmide Etária Invertida. Em: IDN, ed. *Políticas Públicas e o Papel do estado no Século XXI, Ciclo de Mesas Redondas "Ter Estado"*. Lisboa: IDN, pp. 294-327.

Breaugh, J. A., 2008. Employee recruitment: current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review* 18, pp. 103-118.

Breaugh, J. A., 2013. Employee Recruitment. *The Annual Review of Psychology*, 28 setembro, pp. 389-416.

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

Cable, D. M. & Turban, D. B., 2003. The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology* 33, pp. 2244-2266.

Cabral, S., 2017. *Survey through interview/questionnaire "Recruitment challenges for the future regarding citizens who serve under the voluntary and contract regimes"* [Entrevista] (26 março 2017).

Calçada, T.-g., 2017. *Desafios do recrutamento em relação aos cidadãos que prestam serviço militar no regime de contrato na categoria de praças* [Entrevista] (Lisboa, 3 fevereiro 2017).

Cardoso, D. A. I., 2016. *Desafios do recrutamento em relação aos cidadãos que prestam serviço militar no regime de contrato na categoria de praças* [Entrevista] (Lisboa, 21 outubro 2016).

Carioca, F., 2014. *AESE Business School*. [Em linha] Disponível em: <http://forms.aese.com.pt/images/stories/asmemb/Apresentacoes/EstudoAESE-DialogoGeracional-extenso.pdf> [Acedido em 04 novembro 2016].

Carlos Farinha Rodrigues, R. F. V. J., 2016. *Desigualdade do Rendimento e Pobreza em Portugal: As consequências sociais do programa de ajustamento*, Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.



Carrilho, M., 1978. Principais Tendências na Sociologia Militar. *Nação e Defesa* n^o7 IDN, agosto - outubro, pp. 155-169.

Carrilho, M. J. & Craveiro, M. d. L., 2015. Demographic Changes in Portugal. *Revista de Estudos Demográficos*, pp. 57-107.

Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J. & Taylor, S., 1999. Recruitment in small firms Processes, methods and problems. *Employee Relations*, Vol 21 N^o 3, pp. 236-250.

CDN, 1999. *Relatório e parecer da Comissão de Defesa Nacional*, Lisboa: Assembleia da Republica II SÉRIE A - NÚMERO 47.

Coelho, D. A., 2017. *Desafios do recrutamento em relação aos cidadãos que prestam serviço militar no regime de contrato na categoria de praças* [Entrevista] (Lisboa, 10 fevereiro 2017).

Creswell, J., 2013. *Qualitative Inquiry Research Design: Choosing AAmong Five Approaches*. 3^a ed. Los Angeles: CA. Sage.

Cunha, M. P. e. et al., 2012. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2^a ed. Lisboa: Edições Sílabo.

DGS, 2016. *www.dgs.pt*. [Em linha] Disponível em: <https://www.dgs.pt/documentos-e-publicacoes/processo-assistencial-integrado-da-pre-obesidade-no-adulto.aspx> [Acedido em 28 fevereiro 2017].

Dias, A. et al., 2014. *Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz*. Lisboa: Ministério da Educação e Ciência.

Dineen, B. R. & Soltis, S. M., 2011. Recruitment: a review of research and emerging directions. Em: S. Zedeck, ed. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology vol 2*. Washington, DC: American Psychological Association, pp. 43-66.

DN, 2016. *www.dn.pt*. [Em linha] Disponível em: <http://www.dn.pt/portugal/interior/forcas-armadas-recrutamento-tem-defice-de-5000-efetivos-5144592.html> [Acedido em 26 outubro 2016].

Dosseur, E., 2017. *Survey through interview/questionnaire “Recruitment challenges for the future regarding citizens who serve under the voluntary and contract regimes”* [Entrevista] (4 abril 2017).

DP, 2015. *Plano de recrutamento 2015 Relato Consolidado*, Lisboa: s.n.

DR, 2013. *Linhas de Orientação para a Reforma «Defesa 2020»*. (Resolução do Conselho de Ministros n^o 26/2013), Lisboa: Diário da República.



Drucker, P. F., 2000. *Desafios de Gestão para o Século XXI*. 4 ed. Lisboa: Livraria Civilização Editora.

Ehrhart, K. H. & Ziegel, J. C., 2005. Why are individuals attracted to organizations?. *Journal of Management* 31, 1 dezembro, pp. 901-19.

Freire, A., 1998. *Estratégia sucesso em Portugal*. 1 ed. Lisboa: Verbo.

Freixo, M. J. V., 2012. *Metodologia Científica Fundamentos Métodos e Técnicas*. 4ª ed. Lisboa: Instituto Piaget.

Galrito, A., 2017. *Survey through interview/questionnaire “Recruitment challenges for the future regarding citizens who serve under the voluntary and contract regimes”* [Entrevista] (28 março 2017).

Gálvez, P., 2017. *Survey through interview/questionnaire “Recruitment challenges for the future regarding citizens who serve under the voluntary and contract regimes”* [Entrevista] (5 abril 2017).

Ghiglione, R. & Matalon, B., 1993. *O Inquérito, Teoria e Prática*. 2ª edição ed. Oeiras: CELTA EDITORA.

Gomes, J. F. S., Cunha, M. P. e. & Rego, A., 2006. *Comportamento Organizacional e gestão, 21 temas e debates para o Século XXI*. 1ª Edição ed. Lisboa: Editora RH, Lda.

Guerra, I. C., 2006. *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo-Sentidos e formas de uso*. 1ª ed. Cascais: Principia.

Hansen, R. S., 2016. *quintessential*. [Em linha] Disponível em: <https://www.livecareer.com/quintessential/recruit-retain-gen-y> [Acedido em 30 outubro 2016].

Helena D. C. Thomas, N. A., 1998. Changes in Newcomer’s psychological contracts during organizational socialization: a study of recruitments. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 745-767.

IEFP, 2017. *Estatísticas Mensais dos Centros de Emprego/IEFP*. [Em linha] Disponível em: <https://www.iefp.pt/estatisticas> [Acedido em 11 fevereiro 2017].

INE, 2014. *www.ine.pt*. [Em linha] [Acedido em fevereiro 2017].

INE, 2016. *www.ine.pt*. [Em linha] Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006030&xlang=pt&contexto=bd&selTab=tab2 [Acedido em 28 fevereiro 2017].

IUM, 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação. Cadernos do IESM N.º 8*. Lisboa: IESM.



Joenniemi, P., 2006. The rise and decline of conscription: The Case of France. Em: D. I. f. I. Studies, ed. *The Changing Face of European Conscription*. Denmark: Ash gate Publishing Limited, pp. 65-80.

Keeling, S., 2003. Advising the Millennial Generation. *NACADA Journal Volume 23 (1 & 2)*, pp. 30-36.

Kelley, J. P., 2015. *NATO EDUCATIONAL READINESS FOR THE MILLENNIALS*, s.l.: Old Dominion University.

Madeira, G., 2016. *A Secretaria Geral do MDN conferências ao CPOG 2016/2017*. Lisboa: s.n.

Mata, F. d., 2009. *TII A crise vocacional da juventude portuguesa face à carreira militar e o seu impacto no cumprimento das missões atribuídas*, Lisboa: IESM.

Mata, M.-g. J., 2017. *Desafios do recrutamento em relação aos cidadãos que prestam serviço militar no regime de contrato na categoria de praças* [Entrevista] (2 fevereiro 2017).

MDN, 2000. *Regulamento da Lei do Serviço Militar*. (Decreto-Lei n.º 289/2000 de 14 de novembro), Lisboa: Diário da República.

MDN, 2000. *Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato (RC) e de Voluntariado (RV)*. (Decreto-lei 320-A/2000, de 15 de dezembro), Lisboa: Diário da República 1ª série.

MDN, 2008. *Militares RV/RC Estudo de Caracterização*, Lisboa: MDN.

MDN, 2009. *Alteração ao Regulamento da Lei do Serviço Militar, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro*. (Decreto-Lei n.º 52/2009 de 2 de março), Lisboa: Diário da República.

MDN, 2012. *Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas*, Lisboa: s.n.

MDN, 2012. *Recrutamento nas Forças Armadas Portuguesas, Quadro-Síntese de Medidas Propostas*, Lisboa: s.n.

MDN, 2012. *Relatório final - Estudo das razões de Saída do RV/RC nas Forças Armadas*, Lisboa: MDN.

MDN, 2014. *Portaria n.º 37/2014, de 14 de fevereiro*. (Portaria n.º 37/2014, de 14 fevereiro), Lisboa: Diário da Republica, 1ª série.

MDN, 2015. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. (Decreto-Lei nº 90/2015 de 29 de maio), Lisboa: Diário da República 1ª série.

MDN, 2016. *Relatório Síntese - DDN 2016*, Lisboa: MDN.



Meireles, L., 2017. *Forças Armadas têm de renovar 50% dos efetivos*. [Em linha] Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/politica/2017-02-26-Forcas-Armadas-tem-de-renovar-50-dos-efetivos> [Acedido em 28 fevereiro 2017].

Menezes, R., 2017. *Survey through interview/questionnaire “Recruitment challenges for the future regarding citizens who serve under the voluntary and contract regimes”* [Entrevista] (26 março 2017).

Monteiro, C. S., 2017. *Desafios do recrutamento em relação aos cidadãos que prestam serviço militar no regime de contrato na categoria de praças* [Entrevista] (Lisboa, 3 fevereiro 2017).

Nascimento, C. P. C., 2017. *Desafios do recrutamento em relação aos cidadãos que prestam serviço militar no regime de contrato na categoria de praças* [Entrevista] (Lisboa, 1 fevereiro 2017).

Palma, V. N., 2017. *Desafios do recrutamento em relação aos cidadãos que prestam serviço militar no regime de contrato na categoria de praças* [Entrevista] (Lisboa, 31 janeiro 2017).

Paulos, C., 2016. *Desafios do recrutamento em relação aos cidadãos que prestam serviço militar no regime de contrato na categoria de praças* [Entrevista] (Lisboa, 21 novembro 2016).

PCM, 2013. *Conceito estratégico de defesa nacional*. (Resolução do Conselho de Ministros nº 19/2013), Lisboa: Diário da República 1ª série.

Pinheiro, A. & Paradelo, A., 2005. *Segurança e Defesa em Portugal*. Em: J. M. F. Nogueira, ed. *Pensar a Segurança e Defesa*. 1ª ed. Lisboa: IDN Edições Cosmos, pp. 150-267.

Poortman, M., 2017. *Survey through interview/questionnaire “Recruitment challenges for the future regarding citizens who serve under the voluntary and contract regimes”* [Entrevista] (28 março 2017).

PORDATA, 2016. *pordata*. [Em linha] Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Indicadores+de+fecundidade+%C3%8Dndice+sint%C3%A9tico+de+fecundidade+e+taxa+bruta+de+reprodu%C3%A7%C3%A3o-416> [Acedido em 23 fevereiro 2017].

PORDATA, 2016. *www.pordata.pt*. [Em linha] Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Indicadores+de+fecundidade+%c3%8Dndice+sint%c3%a9t>



[ico+de+fecundidade+e+taxa+bruta+de+reprodu%ç3%a7%ç3%a3o-416](#) [Acedido em 28 fevereiro 2017].

PORDATA, 2017. www.pordata.pt. [Em linha] Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Alunos+matriculados+pela+1.%c2%aa+vez+no+ensino+superior+total+e+por+sexo-1047> [Acedido em 24 Fevereiro 2017].

Raleiras, B.-g., 2017. *Desafios do recrutamento em relação aos cidadãos que prestam serviço militar no regime de contrato na categoria de praças* [Entrevista] (Lisboa, 6 fevereiro 2017).

Ramos, C., 2013. Pessoas. Em: Á. L. Dias, M. Varela & J. L. d. Costa, edits. *Excelência Organizacional*. s.l.:bnomics, pp. 177-270.

Raymond Quivy, L. C., 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais, Trajetos*. 4ª Edição ed. Lisboa: Gradiva.

Ribeiro, A. S., 2016. *A vida na Câmara de Oficiais dos Navios da Marinha Portuguesa - Antes e depois das Redes Sociais*. Lisboa: Clube Militar Naval.

Ribeiro, C. A., 2017. www.dinheirovivo.pt. [Em linha] Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/carreiras/quem-nao-esta-nas-redes-sociais-nao-existe/> [Acedido em 1 março 2017].

Ribeiro, S., 2016. *Discurso de tomada de posse do ALM CEMA*. Lisboa: s.n.

Ribeiro, V., 2016. *conferência IUM ao CPOG 16/17*. Lisboa: s.n.

Rocha, J. O., 2005. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Rodrigues, A. R., 2002. *Nos meandros da política da defesa*. 1ª ed. Lisboa: notícias editorial.

Rodrigues, C. F., Figueiras, R. & Junqueira, V., 2016. *Desigualdade do rendimento e Pobreza em Portugal*, Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Sampaio, A. M. B. d., 2001. *Gestão de Recursos Humanos*. 1 ed. Lisboa: Edival.

Santos, L. A. B. d., 2012. *As Forças Armadas e o Mercado de Trabalho*. Trabalho de Investigação Individual do CPOG: IESM.

Schreurs, B. et al., 2009. Predicting applicants' job pursuit behavior from their selection expectations: the mediating role of the theory of planned behavior.. *Journal of Organizational Behavior* 30, 3 agosto, p. 761–783 .

SEDN, 2016. *aprovado pelo Despacho n° 8474/2016, de 20 de junho*. (Despacho n° 8474/2016, de 20 de junho),Lisboa: Diário da República.



Selden, S. & Orenstein, J., 2011. Government e-recruiting web sites: the influence of e-recruitment content and. *International Journal of Selection and Assessment* 19, março, pp. 31-40.

Silva, C.-d.-m.-e.-g. G. d., 2017. *Desafios do recrutamento em relação aos cidadãos que prestam serviço militar no regime de contrato na categoria de praças* [Entrevista] (Lisboa, 13 fevereiro 2017).

Silva, C. O., 2017. *Desafios do recrutamento em relação aos cidadãos que prestam serviço militar no regime de contrato na categoria de praças* [Entrevista] (Lisboa, 3 fevereiro 2017).

Snodgrass, G. M., 2014. KEEP A WEATHER EYE ON THE HORIZON, A Navy Officer Retention Study. Em: s.l.:s.n.

Sousa, M.-g. F. e., 2017. *Desafios do recrutamento em relação aos cidadãos que prestam serviço militar no regime de contrato na categoria de praças* [Entrevista] (Lisboa, 7 fevereiro 2017).

Taylor, M. S. & Bergmann, T. J., 1987. Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Pers. Psychol.* 40:261–85. *Personnel Psychology* 40, pp. 261-285.

Team, P. W. C. I., 1996. *Better Change As melhores práticas para transformar a sua organização*. 1ª Edição ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Thompson, E., 2017. *Survey through interview/questionnaire “Recruitment challenges for the future regarding citizens who serve under the voluntary and contract regimes”* [Entrevista] (10 abril 2017).

Tomlin, G. M., 2016. *Social Media Matters Lesson Learned from Exercise Trident Juncture*, s.l.: JFQ 82.

Torres, S., 2013. Os jovens no mercado de trabalho – indicadores de medida em confronto. *Estatísticas do Emprego – 3º trimestre de 2013*, 3º trimestre, pp. 35-50.

Vala, J., 2001. A Análise de Conteúdo. Em: A. S. Silva & J. M. Pinto, edits. *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento, pp. 101-128.

Vieira, M. M., Ferreira, V. S. & Rowland, J., 2013. Retrato da juventude em Portugal. *Revista de Estudos Demográficos*, nº 54, pp. 7-25.

Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L. & Davis, K. S., 1992. The Effects of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* Vol. 77. No. 3, pp. 288-297.



Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos que prestam serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato das Forças Armadas portuguesas.

Yin, R. K., 2015. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 5^a ed. Porto Alegre: Bookman.



Apêndice A — **Guião de Entrevista Semiestruturada entidades nacionais**

ENTREVISTA

Curso: CPOG 2016/2017

Auditor: CMG M Nuno António de Noronha Bragança

Tema: Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos que prestam serviço militar no regime e de contrato nas Forças Armadas na categoria de praças.

Entrevista n.º:

Nome do entrevistado:

Organização:

Cargo:

Data/Hora/Local

A consolidação da profissionalização do serviço militar exige um esforço de sustentação permanente que tem de ser visto de forma continuada e integrada nos três Ramos das Forças Armadas.

Importa, nesse sentido, avaliar cada um dos modelos de recrutamento e as suas práticas procurando identificar potencialidades e vulnerabilidades que permitam identificar contributos para um modelo de recrutamento normal sustentável no médio longo prazo.

Num estudo recente sobre as razões de saída dos RV/RC nas Forças Armadas verificou-se que mais de metade dos militares sai antes do final do seu período máximo de contrato.

1. Considera existirem dificuldades de recrutamento para o serviço militar no regime de contrato (RC) na categoria de praças. Caso concorde considera a situação conjuntural ou estrutural. Consegue identificar, no contexto externo e interno, razões para as dificuldades referidas.
2. Que novas práticas e/ou mecanismos de gestão considera necessários implementar, ao nível do Ministério da Defesa Nacional e dos Ramos, para reforçar a competitividade da prestação do serviço militar RC na categoria de praças? Como operacionalizá-los?
3. Sendo importante conhecer as dinâmicas do recrutamento normal, garantindo a existência de dados em tempo útil que permitam aferir, planear e gerir com realismo a atuação dos Ramos neste âmbito. Que medidas preconiza para o incremento desta ação e qual o grau de satisfação no alcance deste objetivo.
4. Que desenvolvimentos foram feitos no sentido de incrementar a progressiva desmaterialização e integração dos processos de recrutamento permitindo fornecer indicadores de gestão, aos Ramos e ao MDN, das diferentes fases do recrutamento.
5. Considera que, nesta matéria, o módulo do SIGDN-RHV pode servir este propósito.
6. Como entende a harmonização da política de recrutamento das FA e que ganhos de eficiência podem daí resultar. Considera-se que a estrutura do MDN deve estar capacitada para coordenar e monitorizar a eficiência dos processos de recrutamento, bem como para promover o desenvolvimento de planos de comunicação e divulgação.
7. Considera necessário desenvolver uma estratégia de comunicação integrada das FA, tendo em vista a promoção da sua imagem na sociedade civil e, particularmente,



junto dos jovens em condição passível de recrutamento. Como se pode desenvolver este propósito.

8. Parece viável caminhar para estruturas técnicas de classificação e seleção que sirvam os três Ramos, potenciando a sua rentabilidade e proporcionando uma racionalização de custos. Que medidas podem potenciar e condicionar esta linha de ação.
9. Tendo presente as condicionantes futuras da captação de recursos humanos para a Defesa, mantendo a competitividade da prestação do serviço militar em RC para praças que medidas podem ser tomadas para sustentar o modelo nos próximos anos. Como considera:
 - a) O aumento da base de recrutamento em termos de limite de idade (17 anos);
 - b) Aumentar a base de recrutamento diferenciando os cidadãos que já tenham formação e experiência profissional;
 - c) Tornar a classificação atribuída ao cidadão que presta provas para aceder às Forças Armadas mais flexível e adequada a um Serviço Militar que se quer profissional;
 - d) Potenciar o incremento das qualificações e da empregabilidade dos militares do RC.

Quais as virtudes e constrangimentos destas linhas de ação.

10. Ao nível do Regulamento de Incentivos verificou-se que este carece de alguma intervenção, nomeadamente ao nível do reforço da sua divulgação, sobretudo no que diz respeito aos incentivos que dependem da iniciativa do beneficiário.
11. Os militares do RC que saem apresentam índices de satisfação médio-baixos dados associados às condições de trabalho especialmente das praças. Considera que podem as expectativas criadas pela Instituição, no âmbito de ações de recrutamento demasiado positivas ou generosas que procuram vender algo que, na realidade, não existe, devem ser revistas.
12. Atenta a atual escassez de recursos como se concilia programas de qualificação e certificação da instrução e o serviço militar.
13. Pode a criação de um conjunto de gabinetes de recolocação externa, junto das principais Unidades Militares, permitir melhorar orientação dos jovens militares do RV/RC para percursos qualificantes tendo em vista a sua empregabilidade.
14. Estudo dos modelos de recrutamento, mostram que, desde o processo de recrutamento, seleção, incorporação, formação e durante a prestação do serviço militar existe uma perda precoce e sucessiva dos recursos humanos com destino ao RC. Como considera a taxa de atrição no processo de recrutamento até à fase final da formação básica.
15. Devem ser equacionadas formas de potenciar, não a atratividade do serviço militar, mas sim as condições de trabalho presentes na Instituição. Como entende esta observação.
16. Avaliar a eficácia da informação que está associada ao recrutamento e como a mesma foi percebida pelo militar em termos de adequação à realidade da sua vivência na organização.

Obrigado,



Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos que prestam serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato das Forças Armadas portuguesas.

Apêndice B — Análise das entrevistas

FRASES CHAVE da SINOPSE	CÓDIGO	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E1 0	E1 1	E1 2	E1 3	E1 4	UNID. DE REGISTO
Entre 2011 e 2015: incorporações reduzidas	Conjuntural	X			X					X	X	X	X	X		07/14 (50%)
Em 2 anos: substituir mais de 50% do efetivo em RC	Conjuntural	X								X	X	X		X		05/14
Redução de efetivos implicou a redução dos tempos de formação	Conjuntural	X				X				X						03/14
Redução de efetivos implicou o aumento da taxa de esforço em algumas classes/especialidades	Conjuntural			X	X	X			X						X	05/14
FRASES CHAVE da SINOPSE	CÓDIGO	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E1 0	E1 1	E1 2	E1 3	E1 4	UNID. DE REGISTO
Características dos jovens de hoje com mudanças nos últimos 15 anos	Estrutural	X	X	X	X	X	X	X	X		X			X	X	11/14 (79%)
Mobilidade ainda não é uma característica da sociedade portuguesa	Estrutural			X	X	X	X		X	X	X			X		08/14 (57%)
Queda da taxa de fecundidade	Estrutural		X		X		X	X		X				X	X	07/14 (50%)
Valorizar a condição militar	Estrutural		X	X		X	X		X		X					06/14
Jovens com mais habilitações académicas	Estrutural		X	X					X	X	X			X		06/14
Recente reorganização das estruturas de recrutamento	Estrutural	X	X	X			X		X	X						06/14
Menor apetência da população portuguesa para a vida militar	Estrutural		X			X	X	X							X	05/14
Possibilitar o recrutamento normal na categoria de praças a cidadãos de países de língua oficial portuguesa	Estrutural				X											01/14
Necessidade de uma ação conjugada entre as entidades envolvidas nos vários domínios do recrutamento	Estrutural	X	X	X	X	X			X	X	X		X		X	10/14 (71%)
Importância da partilha de boas práticas ao nível das FFAA	Estrutural			X		X	X	X	X							05/14
Haver gente jovem e especializada nas funções do recrutamento	Estrutural		X	X		X	X	X	X	X				X		08/14 (57%)
Harmonização da política de recrutamento não é uma opção é uma exigência	Estrutural	X						X		X	X		X			05/14



Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos que prestam serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato das Forças Armadas portuguesas.

Concorrência interna e desajustamento de capacidades	Estrutural	X	X		X	X				X	X	X			X	08/14 (57%)
Criação de um Sistema de Informação transversal ao processo de recrutamento que gera conhecimento	Estrutural	X		X				X			X	X			X	06/14
Modelo de informação não interoperável dedicado a cada ramo	Estrutural	X	X		X	X	X			X		X		X	X	09/14 (64%)
O SIGDN-RHV tarda a ser uma realidade	Estrutural	X	X	X			X		X		X				X	07/14 (50%)
Regime de contratos de duração variável ajustado à especificidade da formação	Estrutural	X	X	X			X	X								05/14
Alargamento da idade de ingresso	Estrutural		X	X			X	X	X						X	06/14
Aumentar a base de recrutamento diferenciado aos jovens já com formação profissional	Estrutural	X		X	X								X		X	05/14
Potenciar o incremento das qualificações e empregabilidade dos militares do RC	Estrutural	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14/14 (100%)
Descativar LOE permitindo a graduação dos militares RC recrutados	Estrutural		X		X		X			X		X			X	06/14
FRASES CHAVE da SINOPSE	CÓDIGO	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E1 0	E1 1	E1 2	E1 3	E1 4	UNID. DE REGISTO
Representações positivas das FFAA aos 18 anos	Divulgação	X						X	X	X	X			X	X	07/14 (50%)
Potenciar o DDN para passar a mensagem	Divulgação							X	X							02/14
Estágio de contacto com as FFAA	Divulgação							X						X		02/14
Perceção de que os militares partilham uma série de aspetos comuns	Divulgação		X			X	X		X					X		05/14
Transformar intenções em comportamentos comunicando melhor	Divulgação	X												X	X	03/14
Constatação de que o grande fator influenciador do recrutamento são os próprios militares do RC (passa-palavra)	Divulgação	X	X	X	X	X	X		X	X				X	X	10/14 (71%)
Comunicação da profissão militar tem de ser melhorada, com identidade visual e múltiplos instrumentos	Divulgação	X					X	X		X	X		X	X	X	08/14 (57%)
Necessidade de a imagem da	Divulgação			X	X		X	X		X	X			X	X	08/14 (57%)



Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos que prestam serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato das Forças Armadas portuguesas.

instituição e a perspectiva de futuro têm de ser convincentes																
Despertar vocações dirigidas a diferentes públicos-alvo (escolas, famílias) com distintos instrumentos	Divulgação			X			X	X		X				X	X	06/14
Articulação entre MDN/OCRD e Ramos para a comunicação	Divulgação	X		X		X	X		X	X	X		X		X	09/14 (64%)
Maior eficiência e necessidade de menos recursos se estes forem partilhados pelas entidades	Divulgação	X							X	X						03/14
Harmonizar com o MDN e Ramos para conseguir chegar ao todo nacional	Divulgação			X			X	X		X						04/14
O que comunicamos tem de corresponder à realidade da exigência da profissão militar	Divulgação	X	X		X		X	X		X	X		X	X	X	10/14 (71%)
Se queremos recrutar temos de ir à especificidade e não à generalidade	Divulgação		X		X	X					X	X	X			06/14
Mensagem chave de recrutamento padronizada	Divulgação		X				X									02/14
Responsabilidade de recrutar assumida pelo comandante, juntamente com a missão principal	Divulgação		X				X									02/14
Infraestruturas de recrutamento	Divulgação		X				X				X			X		04/14
FRASES CHAVE da SINOPSE	CÓDIGO	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E1 0	E1 1	E1 2	E1 3	E1 4	UNID. DE REGISTO
Autorizações legais para os procedimentos chegam tarde	Candidatura			X						X						02/14
Processos administrativos complexos e morosos (CPA)	Candidatura			X				X			X				X	04/14
Novembro: período que os jovens têm a situação escolar estabilizada	Candidatura				X											01/14
Candidaturas com sucesso válidas por dois anos na GNR	Candidatura				X											01/14
Progressos no sentido da desmaterialização do processo com a candidatura <i>online</i>	Candidatura	X	X	X		X	X		X		X		X	X	X	10/14 (71%)
Perda de 50% dos candidatos desde a candidatura <i>online</i> até à sua formalização	Candidatura			X					X							02/14



Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos que prestam serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato das Forças Armadas portuguesas.

Necessidade de cinco candidaturas para um soldado ser recrutado	Candidatura		X													01/14
Apresentação de documentos necessários só no dia da inspeção	Candidatura		X	X					X							03/14
Acompanhamento "personalizado" da candidatura	Candidatura		X	X									X			03/14
FRASES CHAVE da SINOPSE	CÓDIGO	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E1 0	E1 1	E1 2	E1 3	E1 4	UNID. DE REGISTO
A integração não é uma área prioritária	PCS	X				X					X		X		X	05/14
Uma estrutura técnica de classificação aplica os modelos que forem determinados	PCS	X								X						02/14
Aspetos que podem ser integrados (medir, pesar, acuidade visual e auditiva e mesmo os psicotécnicos)	PCS		X	X			X	X	X	X		X				07/14 (50%)
Tabelas de inaptidão precisam de ser revistas	PCS	X	X	X				X		X	X		X		X	08/14 (57%)
Necessidade de rever aspetos relacionados com as provas físicas médicas e psicológicas	PCS	X	X	X				X		X	X		X		X	08/14 (57%)
Não diminuir critérios de seleção	PCS	X		X	X		X	X		X			X			07/14 (50%)
Harmonização do critério de tatuagens	PCS		X	X	X					X	X				X	06/14
Estruturas utilizadas por outras entidades fora da estrutura das FFAA	PCS	X														01/14
O tempo de provas é incompatível com a disponibilidade de muitos candidatos	PCS			X												01/14
Os requisitos derivam das exigências de formação e da atividade profissional	PCS	X														01/14
FRASES CHAVE da SINOPSE	CÓDIGO	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E1 0	E1 1	E1 2	E1 3	E1 4	UNID. DE REGISTO
Taxa de atrição manter-se-á, importa é conhecer os motivos para a diminuir	Incorporação	X		X	X	X			X		X		X	X	X	09/14 (64%)
Exigência da adaptação dos jovens à vida militar	Incorporação		X		X			X	X		X			X		06/14
Reconhecimento da capacidade de avaliar o que está bem	Incorporação		X		X	X	X	X				X		X		07/14 (50%)
Quando o recruta desiste é elaborado um questionário e um relatório pela psicóloga	Incorporação		X		X									X		02/14
Eleitos três centros de formação para a incorporação (Beja, Abrantes e Chaves)	Incorporação		X													01/14



Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos que prestam serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato das Forças Armadas portuguesas.

Reforçar o acompanhamento psicológico dos candidatos e na preparação dos instrutores	Incorporação			X			X	X						X		04/14
FRASES CHAVE da SINOPSE	CÓDIGO	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E1 0	E1 1	E1 2	E1 3	E1 4	UNID. DE REGISTO
O vencimento na primeira fase da instrução não é aliciante	Retenção		X		X		X			X		X		X	X	07/14 (50%)
Proximidade da zona de residência	Retenção				X				X		X				X	04/14
Os militares procuram estabilidade e um vínculo permanente	Retenção			X	X	X	X		X	X	X	X		X		09/14 (64%)
Ter missões aliciantes e remuneradoras financeiramente	Retenção		X								X				X	03/14
Mecanismo de acompanhamento <i>online</i> em momentos do percurso do serviço militar em RC	Retenção		X				X		X							03/14
Problemas que existem ao nível do exercício de funções	Retenção	X				X	X		X							04/14
Satisfação com a formação	Retenção	X		X	X					X	X		X		X	07/14 (50%)
Formação essencial em sala de aula, acompanhada por <i>e-learning</i> e formação contínua em módulos	Retenção					X				X						02/14
Satisfação com as condições de trabalho	Retenção	X		X	X		X	X	X		X	X	X		X	10/14 (71%)
Satisfação com as condições de bem-estar	Retenção	X	X	X			X	X	X		X	X	X		X	10/14 (71%)
Interesse nas atividades que desempenham	Retenção	X	X	X			X			X	X		X		X	08/14 (57%)
FRASES CHAVE da SINOPSE	CÓDIGO	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E1 0	E1 1	E1 2	E1 3	E1 4	UNID. DE REGISTO
Valorização do percurso profissional para o mercado de trabalho	Reinserção	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14/14 (100%)
Garantir condições para conclusão da escolaridade mínima	Reinserção			X						X						02/14
Reconhecimento da carreira militar pelo que tem comum (certificado) e de específico (valorizado)	Reinserção		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13/14 (93%)
RINC com poucas medidas de apoio à transição para o mercado de trabalho	Reinserção	X			X				X	X			X		X	06/14
Duração do contrato extensa para que se atinja a globalidade dos incentivos	Reinserção			X												01/14
Impossibilidade de oferecer os	Reinserção	X								X						01/14



Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos que prestam serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato das Forças Armadas portuguesas.

incentivos financeiros e subsídio de tempos passados																	
MDN/CIOFE como instrumento de comunicação e apoio ao processo de transição para o mercado de trabalho	Reinserção	X				X	X					X	X			X	06/14
Constituir os agentes sociais e empresas como público-alvo das competências adquiridas nas FFAA	Reinserção			X		X	X			X						X	06/14
Investir na recolocação através de programas remuneradores para os agentes sociais e pessoas	Reinserção			X		X	X			X						X	06/14
Necessidade da transição começar antes do militar sair das FFAA (ação de comando)	Reinserção	X	X	X			X	X				X	X			X	08/14 (57%)
Elemento orgânico nos regimentos para orientar para a vida pós-militar	Reinserção		X				X	X									03/14
Criada a seção de recolocação externa na DP e a Comissão Eventual para o Desenvolvimento das Oportunidades Profissionais (CEDOP)	Reinserção			X								X				X	04/14
Acesso a funções no Estado onde ter cumprido serviço militar deva ser fator preferencial	Reinserção		X		X	X	X					X			X		07/14 (50%)

Figura 29 - Sinopse de entrevistas 1ª fase a entidades nacionais

- E1 Diretor Geral da DGRDN
- E2 Comandante do Pessoal do Exército
- E3 Superintendente do Pessoal da Marinha
- E4 ex-Diretor de Pessoal da Força Aérea
- E5 Diretor de Pessoal da Força Aérea
- E6 ex-Diretor de Pessoal do Exército
- E7 Chefe da Direção de Recursos do EMGFA
- E8 Diretor de Pessoal da Marinha
- E9 Chefe de Serviço da DGRDN
- E10 Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Armada
- E11 Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército
- E12 Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea
- E13 Chefe do Centro de Recrutamento da Força Aérea
- E14 Chefe do Centro de Recrutamento e Seleção da Marinha



Apêndice C — **Guião de Entrevista Semiestruturada entidades estrangeiros**

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
(INSTITUTE OF HIGHER MILITARY STUDIES)

Survey through interview/questionnaire with open-ended questions

Auditor/Researcher: Capt. (N) Nuno António de Noronha Bragança

Topic of the research: “Recruitment challenges for the future regarding citizens who serve under the voluntary and contract regimes in the Portuguese Armed Forces”.

General question for the Research:

“What strategic lines of action need to be developed to ensure a sustainable model of recruitment for servicemen (soldiers and sailors) under the contract regime in the Portuguese Armed Forces?”

Note: This study is a requirement of the Promotion Course for General Officer for the researcher, academic year 2016/2017. It is connected to a research project registered in the Centro de Investigação do Instituto Universitário Militar português (Research Centre of the Portuguese Institute of Higher Military Studies Research Centre).

Interview Nr _____

Name of the Interviewee /respondent (optional):

Organization/individual: _____ (military authority that filled in the survey through interview)

Position/functions of the respondent (optional):

GUIDE

1. Social representations in the Armed Forces and evaluation of the overall military career attractiveness.

1.1. How is the attractiveness of the military career evaluated in the Armed Forces for young people in general?

1.2. What measures were recently implemented to increase the attractiveness of the military career?

2. Communication-relationship strategies and instruments between the Armed Forces and the Labour Market

2.1. Is the promotion strategy of the institutional offer and the attraction of volunteers for the contract regime centralized in the Defence Ministry or is it shared between the Ministry and the branches of the Armed Forces?

2.2. What measures have been recently developed to impart a more efficient message?

3. Recruitment of young people for the contract regime



3.1. Which are the main problems that result in an insufficient recruitment capability on the part of the Armed Forces regarding military service under the contract regime for sailors and soldiers?

3.2. What measures were recently implemented by the Defence Ministry and by the Armed Forces to overcome these constraints?

3.3. Which are the key measures of the system of incentives to military service under the contract regime? What lines of action were recently implemented?

4. Retention of military personnel under the contract regime

4.1. What are the main reasons why citizens drop out during the selection process (from the application up to the incorporation)

4.2. What measures have been taken to overcome these constraints?

4.3. Which were the main initiatives promoted by the Ministry of Defence and by the Armed Forces to provide support to the social and professional reintegration of the military under the contract regime who leave the ranks? Have new measures been recently applied?

5. Other issues

5.1. Is there an information and communication system of support to the recruitment process capable of conveying its in-depth knowledge? Is this system interoperative between the branches of the Armed Forces?

5.2. In the military recruitment process is there any centralization in the technical structures of classification and selection?

5.3. How is the qualification and certification programme interconnected with the length of the military service?

Thank you for your availability and contribution to this study.



Apêndice D — Sinopse das respostas dos países amigos e aliados

Quadro 3 - Sinopse das respostas dos países amigos e aliados

	BR	ESP	EUA	FRA	HOL	RU
P1 (Categoria - Conjuntural/Estrutural)	<p>As FFAA com imagem positiva (emprego estável, bem remunerado e numa instituição de prestígio). Dificuldades nas regiões mais desenvolvidas. Formação essencialmente militar não certificada.</p>	<p>Não se identificam problemas de recrutamento. Diminuição demográfica, competição com mercado trabalho e afastamento da zona de residência como obstáculo. O MD utiliza sistemas de informação de base para apoio ao recrutamento de praças: “Sistema de Testes Informatizado” (SETI) para testes psicológicos; “Seleção Contínua” (SELCON) para a seleção e o “Concurso de Opóscion” (COPO) para a seleção ao quadro permanente.</p>	<p>As FFAA com imagem positiva. Existem especialidades com dificuldades de serem atrativas e a necessidade de atrair mais mulheres. O recrutamento influenciado pela evolução da economia e a criação de emprego. O salário mínimo, igual ao vencimento dos recrutas. Em curso a desmaterialização do processo de recrutamento.</p>	<p>As FFAA com imagem positiva, sem problemas no recrutamento. Difícil de estabelecer tendências de médio prazo; diminuição demográfica; atitude dos jovens; a competição do mercado de trabalho; e ciclos das políticas públicas.</p>	<p>As FFAA com imagem positiva, embora não sejam encaradas como um emprego vitalício. Sem problemas no recrutamento. O sistema comum de gestão de pessoal (<i>PeopleSoft</i>) pode produzir informações sobre o pessoal que está prestes a deixar o serviço. Os serviços de recrutamento utilizam um sistema dedicado desenvolvido <i>in-house</i>. Quanto mais longa e/ou dispendiosa a formação, mais longa a duração do contrato inicial.</p>	<p>As FFAA têm uma imagem positiva, salientando-se a procura dos jovens de contratos mais reduzidos e flexíveis. Existe um défice de militares em algumas áreas, representando uma aumento da taxa de esforço. Os jovens tendem a ser atraídos para os Ramos individualmente. O sistema de informação é utilizado apenas no EXE e na FA para gerar conhecimento do processo de seleção.</p>
P2 (Categoria - Divulgação)	<p>Estratégia de divulgação partilhada, com o MD (coordenação) e os Ramos (execução). Utilização crescente dos média e redes sociais. Aperfeiçoamento dos processos e melhoria da infraestruturas de recrutamento.</p>	<p>Incrementada a a coordenação da divulgação pelo MD em ligação com os Ramos. Cortes orçamentais com impacto na divulgação. O serviço militar como uma oferta credível para o desenvolvimento individual. Difundir com rigor a mensagem de recrutamento. Ações nas escolas, protocolos com parceiros privilegiados; páginas da Internet apelativas; contacto direto com o público-alvo e atividades culturais. Folheto de divulgação atualizado e editado anualmente.</p>	<p>Utilização dos novos recrutas, para falar ao público-alvo das vantagens do serviço militar. Criação de um Gabinete de Conferencistas utilizando antigas chefias e peritos para falar ao público-alvo. Revisão do plano de divulgação fazendo uso das novas plataformas disponíveis e incluindo mais mensagens dirigidas às mulheres.</p>	<p>Estratégia de divulgação e marketing mais sustentada na valorização da profissão militar e as suas perspetivas. Processos diferenciados por categorias de candidatos: convencidos; hesitantes; indiferentes e céticos. Adaptação à forma de pensar e comportamentos dos jovens. A perda de credibilidade relativa dos prescritores verticais (pais, professores) em benefício dos horizontais (redes sociais). Revisão da relação militar recrutador e candidato.</p>	<p>A estratégia de divulgação é partilhada ente o MD e os Ramos com base numa política global comum. Campanhas publicitárias coordenadas e estruturadas com supervisão da tutela. Incremento na utilização das redes sociais. Valorização da profissão militar, transmitindo informação credível. Criação de uma área de paz e segurança nas escolas profissionais civis, e estágios de iniciação ao contexto de trabalho nas FFAA. Envolvimento das unidades no recrutamento. Em 2016 criação de eventos introdutórios às FFAA para os candidatos (testes físicos e desafios de equipa). Informação nos Centros de Emprego com presença física em locais estratégicos.</p>	<p>Cada ramo conduz a divulgação de forma distinta tendo presente a sua cultura e identidade. Incremento da informação quanto à profissão militar. Iniciativas de programas de um dia na unidade ou de familiarização às FFAA. Utilização de recrutas para divulgarem a vida militar nas suas antigas escolas. Aumento da utilização das redes sociais. As páginas da Internet mais apelativas, com preocupação nos conteúdos e utilização de vídeo com impacto nos jovens. Envolvimento o das unidades no recrutamento.</p>



Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos que prestam serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato das Forças Armadas portuguesas.

P3 (Categoria - Recrutamento)	<p>Alistamento <i>online</i> interativo, informação que agiliza o atendimento no ambiente do SERMIL.</p> <p>Agendamento de provas para datas mais convenientes para o candidato.</p> <p>CSFA estrutura provisória provida pelos três Ramos.</p> <p>Criada em 2016 a CSPFA para racionalização de infraestruturas.</p> <p>Atrição por expectativa diferente relativamente à vida militar e vontade de prosseguir os estudos.</p> <p>Procura-se mitigar atuando nos processos de classificação seleção.</p>	<p>Candidaturas <i>online</i>. Aplicações para dispositivos móveis para permitir candidatura.</p> <p>Adotados procedimentos de simplificação administrativa.</p> <p>O processo de classificação e seleção feito de forma centralizada pelo MD (OCR).</p> <p>Norma comum quanto ao uso de tatuagens.</p> <p>O número de desistências é reduzido com procedimento de substituição bem estruturado que permite níveis de substituição de 100%. As desistências por não irem para o ramo/especialidade que pretendiam ou quebra de expectativa relativamente à vida militar.</p>	<p>Não baixar níveis de exigência nas PCS.</p> <p>Avaliar casos de boas-práticas de recrutamento entre os diferentes Ramos.</p> <p>Aumento dos problemas de obesidade.</p> <p>Novo teste físico, <i>Occupational Physical Assessment Test</i>, (OPAT) que apoia a decisão das especialidades dos futuros militares.</p> <p>Alargar a formação dos recrutadores e melhorar os incentivos ao recrutamento bem-sucedido.</p>	<p>Recrutamento convencional, em estudo um modelo mais flexível a partir de um formato estabilizado, capaz de adaptar o seu fluxo às circunstâncias.</p> <p>Evolução rápida das técnicas e processos de recrutamento na sociedade civil, empenhadas na transformação digital e permitir um contacto personalizado com os seus públicos-alvo.</p>	<p>O recrutamento utiliza um sistema dedicado desenvolvido <i>in-house</i> para o planeamento.</p> <p>Recrutamento foi devolvido aos Ramos para melhor lidar com as especificidades, a seleção nos serviços genéricos é centralizada.</p> <p>Reavaliação das aptidões físicas, sem baixar exigências, necessárias em função da especialidade.</p> <p>Programa de instrução suplementar para mulheres para aumentar a condição física.</p> <p>Reduzir o tempo das provas de seleção para 24 horas (praças), disponibilizando os resultados com maior rapidez.</p> <p>Atrição na formação inicial. Candidatos não estão motivados querem experimentar (facilitado pelas candidaturas online) e o afastamento do núcleo social. Período de introdução mais alargado (duas semanas) para melhorar integração às FFAA. Formação específica aos recrutadores/monitores.</p>	<p>Alguma uniformização nos processos, os Ramos são responsáveis pelo seu próprio recrutamento e seleção. O MD incentivando o MD incentiva a coordenação. Os candidatos selecionados numa primeira fase realizam provas durante cerca de três dias sendo avaliados nas suas qualidades gerais, exames médicos preliminares e uma prova de aptidão física.</p> <p>Investimento nos recrutadores junto aos programas de seleção e classificação.</p>
-------------------------------	---	--	---	--	---	--



Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos que prestam serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato das Forças Armadas portuguesas.

P4 (Categoria – Retenção/Reinserção)	Permanência no serviço ativo ou participar no projeto Soldado Cidadão para ajudar à reinserção.	Programa SAPROMIL: melhorar as qualificações profissionais e incrementar o seu reconhecimento e validação atenta a experiência profissional; intermediação com os parceiros deste projeto; protocolos com instituições governamentais e privados. Formação <i>online</i> , <i>coaching</i> pessoal e orientação profissional. Incremento nos vencimentos.	OPAT para diminuir a taxa de atrição na instrução básica e o número de lesões temporárias. Incremento das condições dos militares com família: aumento da licença de maternidade; Permitir permanecer no atual cargo se for no interesse da família. A avaliação das razões de saída dos militares no sentido de aperfeiçoar as políticas de pessoal. Programa de assessoria de transição para apoiar o militar na sua passagem para a vida civil.	Em curso estudos no sentido reavaliar vencimentos; incrementar as equivalências das aptidões na sociedade civil e a sua valorização e uma aposta na reconversão profissional. Programa “ <i>Défense-mobilite</i> ” para o apoio à reinserção no mercado de trabalho dos militares que terminam o serviço militar. Participação ativa de instituições do estado e privados.	Investimento no reconhecimento da formação profissional das FFAA. Frequência de cursos civis a custo zero. Incremento nos vencimentos e na qualidade do bem-estar e infraestruturas. Aumento do apoio prestado à família do militar em missão.	Incremento na melhoria das condições de bem-estar e de acesso ao mercado de trabalho civil através do reconhecimento da qualificação, em termos nacionais e internacionais. Implementação de medidas para balancear a vida pessoal/profissional. Incremento do apoio à família (licenças de maternidade, paternidade e adoção superiores ao regime geral). Reestruturar os vencimentos e os abonos. O apoio ao alojamento proporcionando facilidades de empréstimo aos militares. Programa <i>Career Transition Partnership</i> (CTP) para apoiar o militar no regresso à vida civil com o envolvimento de privados e instituições públicas.



Apêndice E — Enquadramento legal do recrutamento normal

A obtenção de meios humanos para ingresso nas FFAA em regime de contrato dá-se através de recrutamento militar normal, conforme disposto na LSM (AR, 2008).

O planeamento, direção e coordenação do recrutamento é da competência da DGRDN, enquanto os Ramos das FFAA, através dos seus centros de recrutamento, são competentes para executar o processo de recrutamento. Este processo inicia-se com a publicação, na 2.^a série do DR, da abertura do concurso de admissão de voluntários para prestação de serviço militar em RC.

Os interessados apresentam a sua candidatura²⁷ sendo informados das normas estatutárias aplicáveis a cada uma das formas de prestação de serviço e demais condições a que estas se encontram sujeitas.

A admissão dos candidatos encontra-se condicionada ao preenchimento das condições gerais²⁸ e especiais²⁹ constantes no Regulamento da LSM (MDN, 2009), sendo o limite de idade para que um indivíduo possa concorrer para a categoria de praças 24 anos (AR, 2008).

As aptidões psicofísicas são aferidas em sede de prova de classificação e seleção (PCS) de acordo com as tabelas gerais de inaptidão e incapacidade; com as tabelas de perfis psicotécnicos e do conjunto das normas de avaliação da destreza física e capacidade psicotécnica estabelecidas por despacho dos CEM dos respetivos Ramos.

No que concerne às habilitações literárias mínimas, os candidatos à categoria de praças devem ter concluído com aproveitamento o curso do ensino básico completo. Em casos excecionais, podem ser admitidos os candidatos com aproveitamento no segundo ciclo do ensino básico.

Aos candidatos classificados como aptos³⁰ são atribuídas as áreas funcionais para as quais apresentem maior predisposição, tendo em vista o seu alistamento, devendo sempre que possível ter-se em conta as preferências dos candidatos, sendo ordenados de acordo com o estabelecido por despacho dos CEM dos respetivos Ramos. A partir deste momento os candidatos passam a ser recrutados, devendo prestar compromisso de honra.

Com o alistamento dá-se a celebração do contrato, apesar dos seus efeitos apenas começarem a produzir-se na data da incorporação, sendo um contrato de trabalho em funções públicas por tempo determinado, i.e., a termo certo (MDN, 2015, p. 3247).

Após a incorporação, que consubstancia na apresentação nas unidades e estabelecimentos militares do ramo das FFAA em que foram alistados, o recruta inicia a formação inicial/instrução militar, que compreende a formação básica e a complementar, sendo o tempo em que decorre considerado como período experimental, terminando com o ato de juramento de bandeira.

Caso o recruta termine com aproveitamento a formação inicial, dá-se o ingresso na categoria, iniciando o período de fileiras, passando a ser militar em regime de contrato.

²⁷ Centros de recrutamento dos Ramos, UEO militares, centros de emprego e formação profissional e nas delegações regionais do Instituto Português do Desporto e da Juventude.

²⁸ Ter nacionalidade portuguesa; possuir, no mínimo, 18 anos de idade; possuir aptidão psicofísica adequada; não estar inibido ou interdito do exercício de funções públicas; não ter sido condenado criminalmente em prisão efetiva; possuir situação militar regularizada; e possuir habilitações literárias adequadas.

²⁹ O MDN aprova as tabelas gerais de inaptidão e incapacidade para a prestação de serviços por militares das FFAA.

³⁰ Quando satisfaça o perfil psicofísico necessário para a prestação de serviço militar efetivo.



O contrato tem duração máxima de 6 anos e uma duração mínima de 3 anos, contados a partir do juramento de bandeira, não contando o tempo de instrução para o cômputo da duração do contrato (AR, 2008).

Findo o período inicial acordado o contrato renova-se anualmente desde que, o militar em regime de contrato manifeste o seu interesse nesse sentido, tenha uma classificação de serviço positiva e permaneça vaga no respetivo efetivo das FFAA, caso contrário o contrato caducará. Tanto a duração do período inicial do contrato individual, como a das respetivas renovações são definidas por despacho do CEM do respetivo ramo (MDN, 2009).

Durante a formação inicial pode qualquer uma das partes cessar o vínculo. Contudo, caso o recruta em formação complementar cessar o vínculo contratual antes de a terminar, fica obrigado a pagar uma indemnização nos termos e montantes fixados por Despacho do MDN.

O término da formação básica sem aproveitamento, que não seja consequência de acidente ou de doença, comporta a cessação do vínculo contratual, passando o recruta para a reserva de recrutamento (MDN, 2009). Passam também à reserva de recrutamento os recrutas que não tiverem aproveitamento na formação complementar.

O militar é livre de cessar o contrato a todo o momento, devendo pagar uma indemnização de valor igual à retribuição base e diuturnidades correspondentes ao período em falta.

No fim dos seis anos de período máximo de duração do contrato este caduca não sendo possível renovar-se, pelo que o militar em cessação de funções terá, entre outros, direito a uma prestação pecuniária (MDN, 2000); os ex-militares que hajam prestado no mínimo cinco anos e meio de serviço podem candidatar-se a concursos internos de ingresso nos serviços e organismos da administração central, regional e local, incluindo institutos públicos, até terem passado dois anos a contar do término do contrato ou até terem ingressado na função pública; a concessão de uma prestação pecuniária por desemprego durante 30 meses ou ainda um subsídio para pagamento de propinas de ensino.



Apêndice F — **Questionário de validação junto das entidades nacionais**

Para mitigar e se possível reverter fatores adversativos do recrutamento nas FFAA preconizam-se uma série de iniciativas que importa avaliar quanto aos critérios de utilização universal. Solicita-se que assinale, em cada um dos critérios, se sim O ou não X:

Os critérios genéricos de utilização universal residem na adequabilidade 1 (a solução preconizada resolve o problema?), na exequibilidade 2 (encontram-se disponíveis os recursos para aplicação da solução?) e na aceitabilidade 3 (os resultados a obter através da solução justificam os custos e/ou riscos da sua aplicação?).

1 (Divulgação) Campanhas publicitárias integradas (endereço a potenciais candidatos mas também à sua rede social de suporte – família, amigos); 1 2 3

2 (Divulgação) Identificação de públicos-alvo e publicidade a eles expressamente direcionada; 1 2 3

3 (Recrutamento) Implementação de um sistema de gestão do recrutamento (que permita a gestão das práticas de recrutamento a nível nacional e a construção de bases de dados de candidatos); 1 2 3

4 (Recrutamento) Elaborar ainda um programa de acolhimento no qual a ligação personalizada ao candidato é o principal instrumento; 1 2 3

5 (Recrutamento) Reavaliação dos critérios e práticas de seleção e classificação, garantindo uma correspondência mais plena entre cidadão e organização e uma adequação mais profunda entre indivíduo recrutado e funções militares desempenhadas; 1 2 3

6 (Retenção) Aumentos nos vencimentos e benefícios associados ao serviço militar nomeadamente na fase da instrução básica e complementar; 1 2 3

7 (Retenção) Desenvolvimento de programas de proteção familiar e qualidade de vida (habitabilidade e bem-estar); 1 2 3

8 (Retenção) Incentivos à conclusão de trajetórias educativas; 1 2 3

9 (Retenção) Programas de bonificação na retenção; 1 2 3

10 (Retenção) Variação na duração dos contratos; 1 2 3

11 (Reinserção) Estabelecimento de protocolos de cooperação com parceiros privilegiados (Forças de Segurança, agências de emprego, empresas); 1 2 3

12 (Reinserção) Possibilidade de frequentar programas de formação certificados; 1 2 3

Quadro 4 - Respostas das entidades à entrevista de validação

CATEGORIA	PER	E2			E3			E7			E8			E10			E14			E5			TOTAL			
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
DIVULGAÇÃO	P1	S	S	S	N	S	N	S	S	S	S	S	N	N	S	N	N	N	S	S	S	S	S	4S/3N	6S/1N	4S/3N
	P2	S	S	S	N	N	N	S	S	S	S	S	N	N	N	S	N	S	S	S	S	S	S	4S/3N	5S/2N	5S/2N
RECRUTAMENTO	P3	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	N	N	S	N	N	N	S	N	N	N	4S/3N	4S/3N	5S/2N
	P4	S	S	S	S	S	S	S	N	N	S	S	N	S	S	N	N	S	S	S	S	S	S	6S/1N	6S/1N	4S/3N
	P5	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	N	N	S	N	S	S	S	S	S	S	5S/2N	6S/1N	6S/1N
RETENÇÃO	P6	S	N	S	S	S	S	N	N	N	S	S	N	S	N	S	N	N	S	N	N	N	N	4S/3N	2S/5N	4S/3N
	P7	S	S	S	S	N	N	S	S	S	S	S	N	N	S	N	N	S	S	S	S	S	S	5S/2N	6S/1N	4S/3N
	P8	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	N	S	N	N	S	S	S	S	S	S	5S/2N	7S/0N	5S/2N
	P9	S	S	S	S	S	S	S	N	N	S	S	N	N	N	S	S	N	N	S	N	S	S	6S/1N	3S/4N	4S/3N
REINSERÇÃO	P10	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	N	S	N	N	S	S	S	S	S	S	5S/2N	7S/0N	5S/2N
	P11	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	N	S	N	N	N	S	S	S	S	S	5S/2N	6S/1N	5S/2N
	P12	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	N	S	N	N	S	S	S	S	S	S	5S/2N	7S/0N	5S/2N