



# ESCOLA NAVAL

*talant de bi-faire*



Departamento de Ciências do Mar

**Miguel Ângelo Camões Constante**

*Estudo de reformulação do modelo de recrutamento para  
prestação de serviço no Destacamento de Ações Especiais*

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares

Navais, na especialidade de Marinha



Alfeite  
2019





# ESCOLA NAVAL

talant de bi-faire



Miguel Ângelo Camões Constante

Estudo de reformulação do modelo de recrutamento para prestação de serviço no  
Destacamento de Ações Especiais

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Ciências Militares Navais, na  
especialidade de Marinha

Orientação de: CTEN FZ Pereira da Silva

Co-orientação de: 1TEN ST-ERH Anjos Fragoso

O aluno mestrando

Camões Constante

O orientador

Pereira da Silva

Alfeite

2019



## RESUMO

Toda e qualquer abordagem a temas referentes às Forças de Operações Especiais é, regra geral, complexa, pela classificação de segurança que envolve as atividades destes grupos. O estudo sobre os processos de recrutamento das mesmas não é exceção. Ao analisar a temática deparamo-nos com diversos outros assuntos interligados com o recrutamento, tais como a retenção e gestão de pessoal, os custos relacionados com a formação, bem como a experiência e o conhecimento que se perdem quando os operacionais saem do ativo, questão que se interliga com outro problema: qual o investimento e tempo necessários para a sua substituição.

Estando o universo de recrutamento para o Destacamento de Ações Especiais restringido ao Corpo de Fuzileiros, num contexto de restrições financeiras e de uma reconhecida dificuldade em atrair e reter pessoal para servir Marinha Portuguesa, é possível vislumbrar, a longo prazo, o surgimento de limitações de prontidão e capacidade de resposta do DAE.

O propósito do presente estudo passa por, numa primeira fase, compreender mais aprofundadamente quais as dificuldades com que o DAE se depara ao nível do recrutamento e perspetivar o impacto que tal pode ter no desempenho da Unidade, para posteriormente identificar e avaliar soluções que suprimam ou que mitiguem as supracitadas dificuldades.

O estudo começa por uma análise geral à Marinha, quanto aos recursos humanos, especificando, depois, a realidade do DAE, perspetivando quais os recursos com que se pode contar para uma eventual reformulação do processo de recrutamento.

Quanto à formulação de soluções, foi efetuada uma análise quantitativa interna e realizado um inquérito a elementos de forças de operações especiais estrangeiras com o propósito gerar modelos viáveis e aplicáveis.

**Palavras-chave:** Recrutamento; DAE; Recursos Humanos; Fuzileiros; Operações Especiais



## **Abstract**

Every study related with any kind of Special Forces mater will always be complex because of its classified stuff. When the subject it's the recruitment it's no different. Analyzing this thematic we notice with several other subjects that are related with recruitment, such as personnel retention and management, process costs as well as the knowledge and experience that will be lost when these elements leave the organization, which leads us to another problem, that is the time that will take to substitute them.

As the DAE recruitment universe is restricted to the Marine Corps, alongside with financial restrictions and difficulties to attract and maintain personnel in the whole navy, this may, in long term, compromise DAE's readiness capacity.

The goal of this study is to, firstly, better understand the difficulties that DAE has with recruitment and demonstrate the impact that may have in the performance of its mission, to then start analyzing e presenting alternative proposals that can promote solutions.

This study begins with a general analysis to the whole navy, specifically to its human resources, to have that reality as a starting point to posteriorly, analyze DAE's human resources capacity and, consequently, what can be used for an eventual reformulation of its recruitment process.

When it comes down to the presentation of solutions, it's was made an inquiry to some elements of foreign special forces with the purpose of having a better understand of their reality and what examples are feasible for applying in our navy, considering the some previous restrictions mentioned before.

**Keywords:** Recruitment; DAE; Human Resources; Marines; Special Operations



# Índice

Introdução .....	1
Motivação.....	2
Objetivo da investigação .....	4
Metodologia .....	5
1. Identificação e definição do problema.....	7
1.1 Caracterização da organização.....	7
1.2 Recursos Humanos na Marinha Portuguesa: disponibilidade de efetivos ....	9
1.3 Recursos Humanos no DAE .....	14
2. Análise de dados e projeções.....	27
2.1 Modelo de necessidades de ingressos.....	28
2.2 Modelo de recrutamento.....	29
3. Análise aos modelos estrangeiros.....	31
3.1 Doutrina, Estrutura, Treino, Material, Instalações e Liderança .....	31
3.2 Gestão de recursos humanos.....	37
4. Apresentação e implementação de soluções .....	43
4.1 Alargamento do universo de recrutamento .....	43
4.1.1 Estrutura e caracterização do curso (COEMAR) .....	43
4.1.2 Equiparar todas as classes .....	44

4.2	Políticas e processos de gestão de recursos humanos .....	48
4.2.1	Gestão de recursos humanos no DAE .....	52
4.2.2	Gestão de pessoal .....	54
4.2.2.1	<b>Personnel life cycle</b> .....	54
	Conclusão .....	59
	Referências Bibliográficas .....	63
	Documentos Legais .....	64
	Apêndices .....	65



## Índice de figuras

Figura 1- Indicadores e metas do OE1. Retirado da DEM 2018 .....	3
Figura 2- Encargo operacional do CF.....	8
Figura 3- Estrutura do CF.....	9
Figura 4- Militares no ativo 2007-2017 .....	10
Figura 5- Balanço de ingressos e saídas entre 2011 e 2015.....	11
Figura 6- Faixa etária 2007 .....	12
Figura 7- Faixa etária 2012 .....	12
Figura 8- Faixa etária 2017 .....	13
Figura 9- Número de militares por anos de serviço efetivo em 2007 e 2017.	14
Figura 10- Evolução do universo de recrutamento do DAE .....	15
Figura 11- Resultados dos COEMAR.....	30
Figura 12- Modelo de curso de Praças FZ .....	46
Figura 13- Continuação do modelo de curso de Praças FZ .....	47
Figura 14- Modelo estrutural de gestão de RH apresentado em NATO 2012	51
Figura 15- Fases do Personnel Life Cycle, segundo NATO 2012 .....	55



## Índice de tabelas

Tabela 1 - COEMAR 2008.....	16
Tabela 2 - COEMAR 2009.....	17
Tabela 3 - COEMAR 2010.....	18
Tabela 4 - COEMAR 2014.....	19
Tabela 5 - COEMAR 2018.....	20
Tabela 6 - Agregado das edições do COEMAR .....	21
Tabela 7 - Praças do COEMAR 2008 .....	22
Tabela 8 - Praças do COEMAR 2009 .....	23
Tabela 9 - Praças do COEMAR 2010 .....	24
Tabela 10 - Praças do COEMAR 2014 .....	24
Tabela 11 - Praças do COEMAR 2018 .....	25
Tabela 12 - Agregado de Praças das edições COEMAR .....	25
Tabela 13- Modelo de necessidades, quadro sumário .....	28
Tabela 14- Ingressos por ano vs. Efetivo alvo .....	29
Tabela 15- Modelo de necessidades por ano, cenários .....	30
Tabela 16 - Organização das Forças Especiais de Itália .....	33
Tabela 17 - Organização das Forças Especiais de Espanha .....	35
Tabela 18 - Organização das Forças Especiais da Suécia .....	36
Tabela 19- Gestão de RH das forças especiais de Itália .....	38
Tabela 20- Gestão de RH das forças especiais de Espanha.....	39
Tabela 21- Gestão de RH das forças especiais da Suécia .....	40



## **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

CAEDMA - Curso de Aperfeiçoamento em Explosivos, Minas e Armadilhas

CEMA – Chefe de Estado-Maior da Armada

CCF – Comando do Corpo de Fuzileiros

CF – Corpo de Fuzileiros

CMF - Conjunto Modelar de Forças

COEMAR – Curso de Operações Especiais da Marinha

COMNAV – Comandante Naval

DAE – Destacamento de Ações Especiais

DEM – Diretiva Estratégica da Marinha

DL - Decreto-Lei

DR - Diário da República

FGNE - *Fuerza de Guerra Naval Especial*

FND - Forças Nacionais Destacadas

FPAS - Força Permanente em Ação de Soberania

FRI - Força de Reação Imediata

FSS - Forças e Serviços de Segurança

IE – Iniciativas Estratégicas

ITB - Instrução Técnica Básica

LA – Linhas de Ação

LOMAR - Lei Orgânica da Marinha

NATO - *North Atlantic Treaty Organization*

NCT – *NATO Capability Targets*

NSHQ - *Nato Special Operations Headquarters*

OE – Objetivo Estratégico

OPCOM - *Operational Command*

OS – Objetivo Setorial

PAME - Prova de Aptidão Militar Específica

QP – Quadros Permanentes

RC – Regime de Contrato

RH - Recursos Humanos

SOF – *Special Operation Forces*

SOMTG - *Special Operations Maritime Task Group*

SOMTU - *Special Operations Maritime Task Unit*

TG - *Task Group*

TU - *Task Units*



# **Estudo de reformulação do modelo de recrutamento para prestação de serviço no Destacamento de Ações Especiais**

## **Introdução**

Nas últimas décadas assistiu-se nas forças armadas da maioria dos países à transição de um regime obrigatório para o de voluntariado, fazendo com que as forças armadas, à semelhança das organizações não militares, tenham de competir pela qualidade no que ao capital humano diz respeito, na fase de recrutamento (Patrichi, 2015, p. 75). Desde 2004 que as forças armadas portuguesas passaram a contar apenas com voluntários, tornando ainda maior o desafio de recrutar e manter a qualidade a um nível elevado, não esquecendo os fatores e ameaças externas, nomeadamente o setor privado e a qualidade de vida que estes possam providenciar a alguém que possa não estar satisfeito e procure concretização e realização profissional. Ao contrário das organizações não militares, as forças armadas apenas recrutam ao nível de entrada, sendo que as progressões de carreira já se encontram delineadas pelos seus postos (Patrichi, 2015, p. 75, 76). Se nessa primeira fase não houver qualidade na seleção e recrutamento, os efeitos serão sentidos a longo prazo, em particular, nas forças de operações especiais, cujo universo de recrutamento é mais restrito. Se a tal restrição se associar reduções de qualidade e quantidade dos recursos humanos, tornar-se-á cada vez mais difícil manter os padrões de excelência que garantam elevados níveis de desempenho. Acresce o facto de se tratar de elementos altamente qualificados e treinados que não podem ser substituídos num curto intervalo de tempo. Depara-se assim com mais um problema, que é o tempo necessário para treinar e qualificar novos elementos para corresponderem a tais níveis de exigência.

Enquadrando a análise na realidade da Marinha Portuguesa, se esta, no seu todo, é afetada quanto ao recrutamento e retenção de pessoal, o Destacamento de Ações Especiais (DAE), consequentemente irá sentir os mesmos problemas numa escala ampliada, por tratar-se de “uma elite dentro de outra elite”.

Com todas estas adversidades em redor da organização cedo se poderá questionar se esta terá capacidade de corresponder à altura aquilo a compromissos operacionais, quer a nível nacional, quer internacional. Para que o cumprimento das missões atribuídas ao DAE seja sustentável é, assim, indispensável analisar os processos que envolvem o seu capital humano, nomeadamente, o seu modelo de recrutamento, no contexto da realidade da Marinha Portuguesa.

## **Motivação**

Conforme definido na Diretiva Estratégica da Marinha 2018 (DEM 2018), um dos objetivos estratégicos (OE) definidos passa por aperfeiçoar a eficiência nos processos e na gestão de recursos (OE5). Este OE, entre outros, foi herdado da DEM 2018 e colocado como objetivo setorial (OS) na diretiva setorial do comando naval (OA1 nº42/05-09-18) (OS4), homologada por despacho do Almirante Chefe de Estado-Maior da Armada (CEMA) de 13 de agosto de 2018. Uma das linhas de ação (LA) estabelecidas, com vista à prossecução do OS4 foi a de racionalizar e otimizar o emprego dos recursos (LA 4.01), que por sua vez, contempla como Iniciativa Estratégica setorial (IE) consolidar a reestruturação do Corpo de Fuzileiros (CF) (IE17), sendo esta iniciativa considerada de alto impacto na prossecução do OS4. A este objetivo podemos associar outros, também presentes na DEM 2018, como é o caso do OE1, potenciar a edificação e a sustentação da componente naval do Sistema de Forças, onde estão contempladas várias IE, tais como, fomentar o desenvolvimento e experimentação de veículos autónomos com o objetivo de emprego operacional de unidades de fuzileiros (IE2), promover a flexibilidade de meios na capacidade de projeção de forças (IE5) ou desenvolver novos conceitos na capacidade de projeção de força (IE6). Outro OE que podemos associar é o OE8 que passa por aumentar a prontidão das unidades operacionais e o seu empenho no apoio à política externa. No seguimento do despacho 085/2018 do Comandante Naval (COMNAV), foi requerido ao Corpo de Fuzileiros (CF) a elaboração e apresentação de um estudo acerca da abertura de admissão do DAE a todas as especialidades e eventualmente a outros ramos.

De acordo com os dados presentes no capítulo 9 da DEM 2018, referentes aos indicadores e metas, percebe-se que um dos fatores mais preponderantes na elaboração deste estudo prende-se com os valores de um dos indicadores referentes ao OE1,

nomeadamente o indicador da taxa de consecução dos projetos que concorrem para a edificação dos *NATO Capability Targets* (NCT), cuja metas para 2017 e 2018 apresentam uma elevada discrepância, sugerindo a ideia de falta de meios, conforme observado na imagem abaixo representada.

OE1 - POTENCIAR a edificação e a sustentação da componente naval do Sistema de Forças										
Indicador	Descrição	Tipo	Peso	Unidade Medida	Meta 2017	Valor 2017	Metas			
							2018	2019	2020	2021
11.01 - Taxa de execução financeira da LPM.	Razão, expressa em percentagem, entre o montante orçamental da LPM executado e o montante orçamental da LPM total (corrigido).	R	0,40	%	100%	97%	98%	98%	98%	98%
11.02 - Taxa de consecução dos projetos que concorrem para a edificação dos <i>NATO Capability Targets</i> (NCT) 2017.	Média da taxa de execução dos projetos associados à consecução dos NCT de curto prazo (0 a 6 anos).	R	0,30	%	75%	ND	17%	33%	49%	65%
11.03 - Taxa de execução de projetos na área das infraestruturas de base tecnológica.	Taxa de execução de projetos associados a iniciativas que visam a modernização da Rede de Comunicações da Marinha.	R	0,10	%	20%	16%	20%	30%	40%	50%
11.04 - Desvio ponderado da execução dos projetos na AA,SA.	A razão, expressa em percentagem, entre o somatório do desvio do projeto e a duração prevista do projeto, em unidades de tempo.	R	0,20	%	ND	ND	≥-40%	≥-30%	≥-20%	≥-10%

1

Figura 1- Indicadores e metas do OE1. Retirado da DEM 2018

Neste contexto, com o apoio do Comandante do DAE, foi iniciado um estudo em que se procurou estudar modelos de recrutamento para prestação de serviço como elemento de operações especiais, numa perspetiva académica.

Independentemente de todo o desenvolvimento tecnológico a que se tem assistido no decorrer dos anos recentes, os recursos humanos serão sempre o principal e mais valioso elemento que fará qualquer organização avançar, como tal, esta deverá procurar sempre investir em fatores como atração, formação, retenção e gestão de modo a que a quantidade se alie à qualidade no que ao fator humano diz respeito. Como ponto de partida e qualquer que seja o objetivo desejado e metodologias a utilizar para tal, sendo este estudo direcionado para o âmbito das operações especiais, devemos ter sempre presente aquilo que são consideradas as “SOF Truths”: (1) Os recursos humanos serão sempre mais importantes que

<sup>1</sup> Retirada da Diretiva Estratégica da Marinha 2018

os tecnológicos; (2) Qualidade sobrepõem-se à quantidade; (3) As forças de operações especiais não podem ser produzidas em massa; (4) Forças especiais capazes e competentes não podem ser produzidas após a ocorrência de emergências; (5) As forças especiais requerem elevado apoio de forças não especiais. De realçar que todos estes pontos incidem sobre o fator humano (PATRICHI, 2015, p. 75), reforçando a sua importância, daí ser o principal objeto de estudo.

## **Objetivo da investigação**

O objetivo da presente dissertação é a análise do modelo atual de recrutamento para prestação de serviço no DAE. Desde 2008 que este modelo se encontra em vigor, nomeadamente, o modelo do Curso de Operações Especiais da Marinha (COEMAR) e, como tal, nesta dissertação pretende-se perceber se desde então, tal modelo tem sido capaz de corresponder àquilo que são as necessidades do DAE, no que aos recursos humanos diz respeito, quer em quantidade, quer em qualidade, no contexto do cumprimento das missões da Unidade.

Independentemente da capacidade de resposta do modelo atual, é importante procurar onde este possa ser melhorado e, como tal, foram identificados exemplos de modelos com o objetivo de perceber se estes, além de exequíveis, trazem vantagens e benefícios ao serem implementados.

Posto isto, definimos qual a questão central com que partimos para o desenvolvimento desta dissertação:

- O atual modelo de recrutamento para prestação de serviço no DAE é adequado?

De modo a obter a resposta à questão central, surgem outras subquestões relacionadas, tais como:

- Qual é a missão e quais os compromissos operacionais do DAE?
- No modelo em vigor, como é estruturado e como se desenrola o recrutamento para o DAE?
- Qual é o universo de recrutamento do DAE?

- Quais os modelos de recrutamento em vigor em unidades congéneres ao DAE?
- Os recursos humanos na Marinha Portuguesa sustentam um alargamento do universo de recrutamento para o DAE?

## **Metodologia**

O presente estudo, começa por enquadrar a organização em estudo, no caso, o DAE, de modo a perceber qual a sua missão, como está internamente estruturado, como se encontra na estrutura do CF e, conseqüentemente na estrutura da Marinha Portuguesa. Ainda no mesmo capítulo, elabora-se uma análise ao panorama geral da Marinha, nomeadamente no que diz respeito à realidade dos recursos humanos ao longo dos anos recentes e com isso, contextualizar uma análise focada no DAE, mais concretamente, considerando a evolução da realidade dos seus recursos humanos até agora.

De seguida procede-se a uma análise dos recursos humanos obtidos desde 2008, ou seja, desde que o atual modelo do COEMAR se encontra em vigor, subdividindo os dados estatísticos pelas várias categorias, inclusive, na categoria de praças entre elementos dos quadros permanentes (QP) e regime de contrato (RC).

Conforme já mencionado, independentemente da apreciação crítica do modelo em vigor, é importante identificar melhorias dos processos e do desempenho da organização. Tendo tal em consideração, o capítulo três é dedicado à análise de exemplos e políticas de recrutamento praticadas por unidades de operações especiais estrangeiras. Estes dados qualitativos foram obtidos através de questionários dirigidos a representantes de unidades congéneres do DAE.

No capítulo quatro, procuram-se apresentar várias soluções para uma reformulação do recrutamento, tendo como base, além dos modelos estrangeiros previamente analisados, alguns modelos internos que já não se encontram em vigor, mas que a sua reimplantação possa trazer benefícios. Neste capítulo, com base em vários estudos realizados, é feita uma análise de como tirar o máximo partido da gestão de recursos humanos na organização. Por último, considerou-se importante pegar na evolução dos recursos humanos no DAE desde que o atual modelo se encontra em vigor até agora e com a análise destes dados

quantitativos, conseguir fazer uma projeção daquilo que será a realidade dos recursos humanos do DAE a curto e/ou longo prazo.

# 1. Identificação e definição do problema

## 1.1 Caracterização da organização

Como consta na Lei Orgânica da Marinha (LOMAR), presente em Diário da República (DR), na alínea g) do ponto nº1 do artigo 6º do Decreto-Lei nº233/2009, a estrutura orgânica da Marinha compreende, entre outros, elementos da componente operacional do sistema de forças, onde se encontra inserido o Comando do Corpo de Fuzileiros (CCF), conforme presente na alínea a) do artigo 31º do Decreto-Lei nº233/2009 de 15 de Setembro, a quem incumbe o emprego de forças e unidades de Fuzileiros a missões que lhes sejam atribuídas, (ponto nº2 do artigo 32º do Decreto-Lei nº233/2009 de 15 de Setembro). Entre as várias unidades, encontra-se o DAE.

O DAE é uma unidade pertencente ao CF, cujo propósito é a realização de operações especiais em qualquer tipo de ambiente, apresentando já um vasto historial de missões realizadas e bem-sucedidas ao longo da sua existência. É reconhecido e caracterizado pelo seu elevado grau de prontidão, secretismo, bem como pelo seu rigoroso e criterioso processo de seleção, que tem como evento primordial o COEMAR.

No que diz respeito ao enquadramento no cumprimento das missões das forças armadas, o DAE integra, simultaneamente:

- As Forças Permanentes em Ação de Soberania (FPAS), realizando tarefas de elevado risco e importância, enquadradas no exercício da autoridade do Estado no mar, e no combate a ilícitos no espaço estratégico de interesse nacional permanente, prestando, assim, apoio às Forças de Serviços de Segurança (FSS);

- O Conjunto Modular de Forças (CMF), integrando Forças Nacionais Destacadas e Forças NATO ou da União Europeias, primariamente, nas respetivas Componentes de Forças de Operações Especiais;

- A Força de Reação Imediata, em reforço, para a realização de tarefas táticas críticas e essenciais para o sucesso das operações.

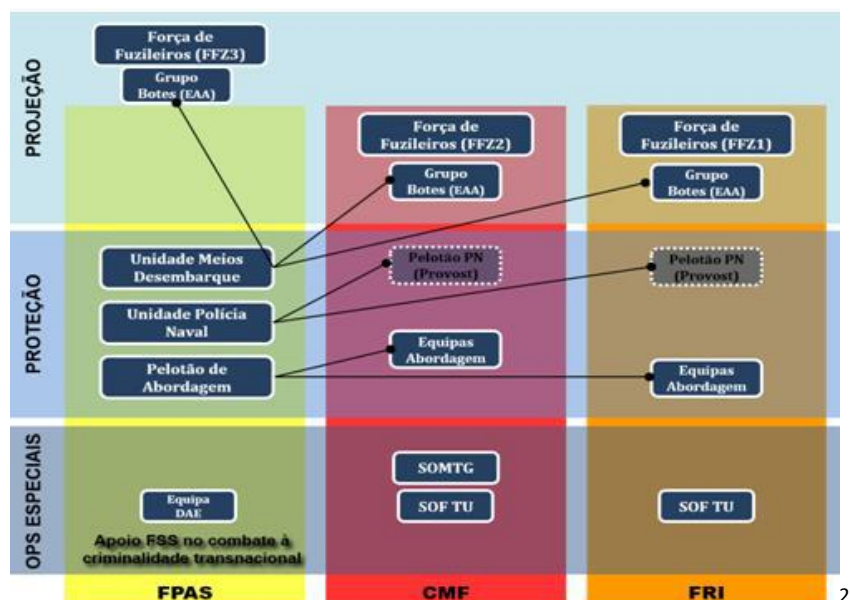


Figura 2- Encargo operacional do CF

Na estrutura do CF, o DAE trata-se de uma unidade de geração de forças, ao qual são incumbidas as tarefas de Liderança e Treino, sendo responsável pela parte referente às operações especiais, respondendo diretamente ao Comandante do CF.

Quanto ao escalão de forças gerado, o DAE pode configurar-se como um *Special Operations Maritime Task Group* (SOMTG), em linha com os atuais compromissos com a NATO (edificar um SOMTG).

<sup>2</sup> Retirado de <http://fuzileiros.marinha.pt/PT/destaques/Paginas/A-Reestrutura%C3%A7%C3%A3o-do-Corpo-de-Fuzileiros.aspx>

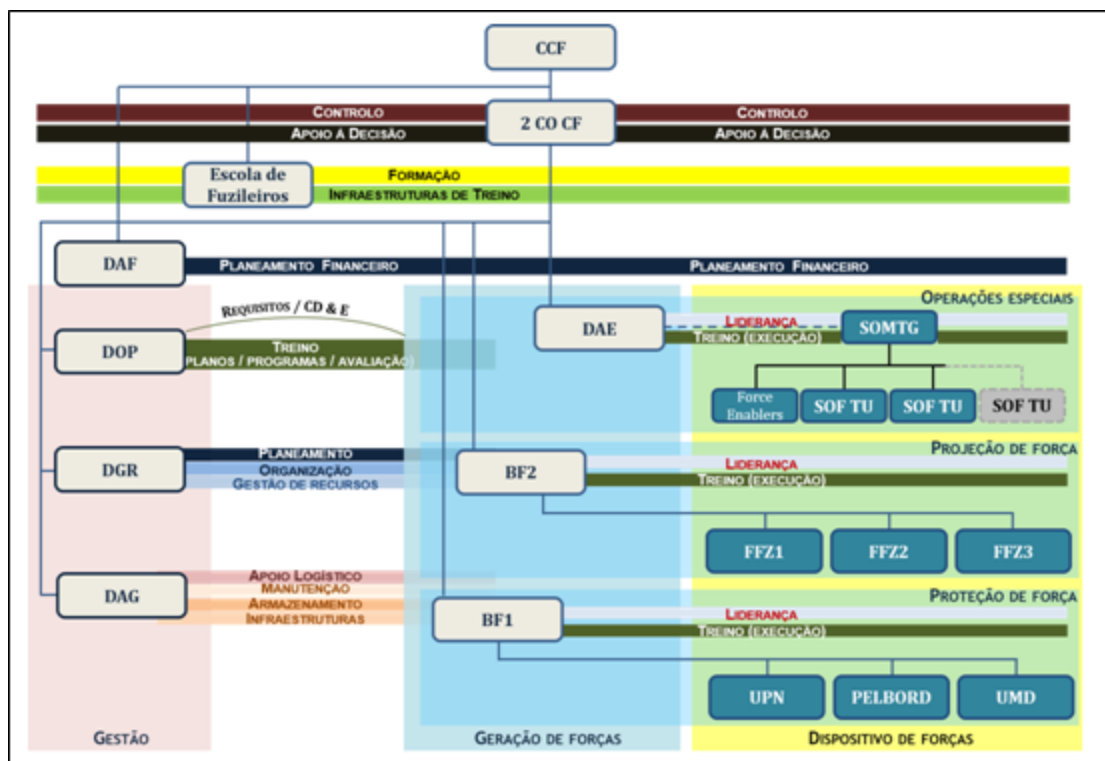


Figura 3- Estrutura do CF

Sendo o DAE uma unidade que requer elevado desempenho individual e coletivo, é também apelativo a muitos jovens, que vislumbram encontrar a realização e reconhecimento profissional.

## 1.2 Recursos Humanos na Marinha Portuguesa: disponibilidade de efetivos

Para se proceder a uma análise das necessidades do DAE e, conseqüentemente, ao estudo da reformulação do seu modo de recrutamento, por se tratar de uma unidade pertencente ao CF e, como tal, à Marinha Portuguesa, há que primeiro fazer um retrospectiva dos recursos que há em mão, ou seja, analisar a realidade atual dos recursos humanos na Marinha, bem como observar a evolução que estes foram alvo ao longo de um período de tempo (2007-2017) para se ter uma noção daquilo que se pode esperar no futuro.

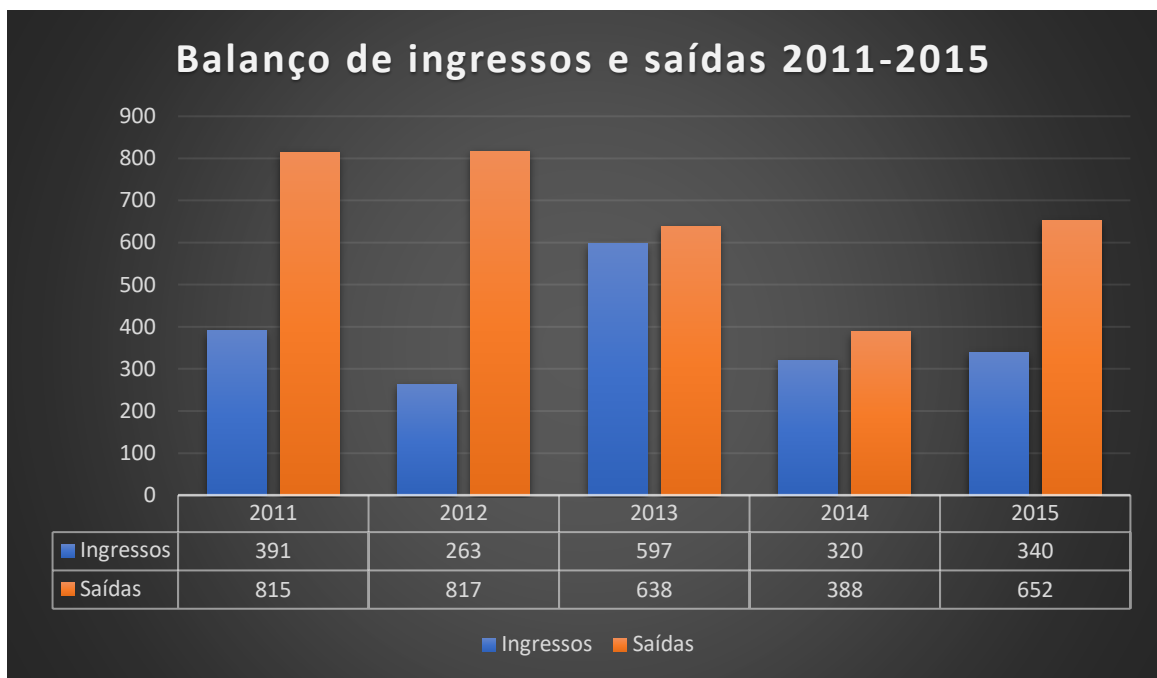
<sup>3</sup> Retirada de <http://fuzileiros.marinha.pt/PT/destaques/Paginas/A-Reestrutura%C3%A7%C3%A3o-do-Corpo-de-Fuzileiros.aspx>

No gráfico abaixo, é feita uma análise ao panorama geral, refletindo o número total de militares no ativo no período anteriormente referido com intervalos de 5 anos, estando dividido entre militares dos QP e RC no ativo.



Figura 4- Militares no ativo 2007-2017

Numa primeira observação concluímos que a redução do número de militares na Marinha durante esta década deve-se essencialmente à saída de pessoal em RC, fator esse agravado pela baixa incorporação de pessoal em alguns anos deste período temporal, mais concretamente entre 2011 e 2015. Para ilustrar melhor estes dados, no gráfico abaixo encontra-se representado o balanço de ingressos e saídas no período compreendido entre 2011 e 2015.



*Figura 5- Balanço de ingressos e saídas entre 2011 e 2015*

No que toca aos militares dos QP, o número tem-se mantido constante ao que a diminuição dos ativos se deve, de facto, à redução dos militares que prestam serviço em RC.

Um fator importante a ter também em consideração é a faixa etária e o modo como esta foi influenciada pelos dados obtidos da informação anteriormente analisada.

Nos gráficos seguintes encontram-se representadas as faixas etárias dos militares no ativo.

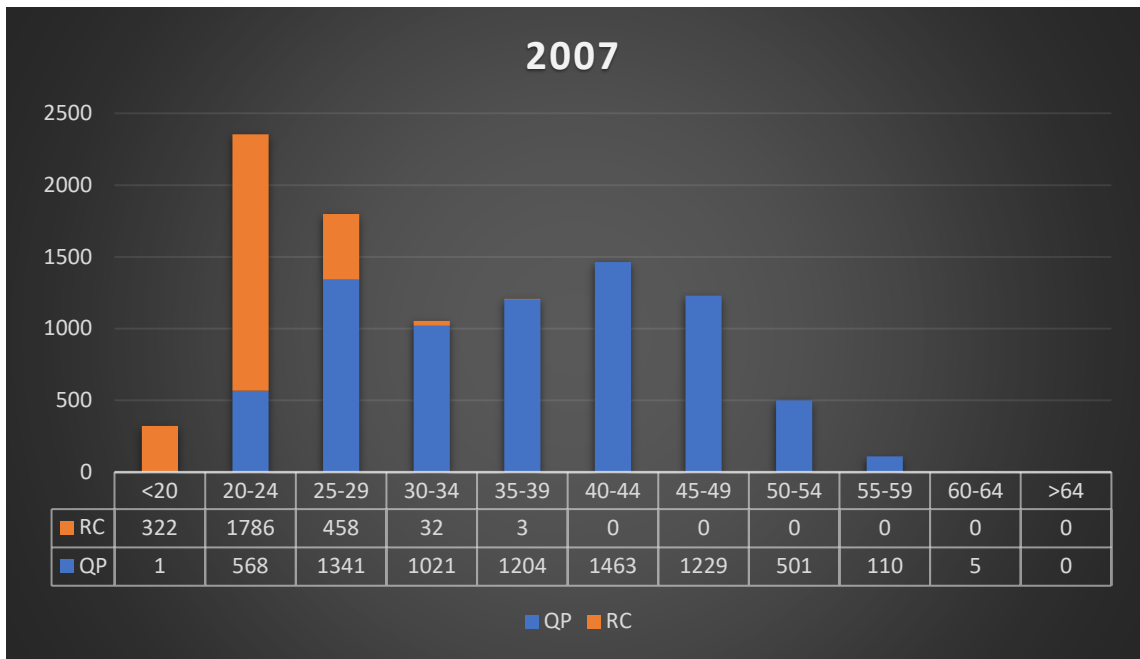


Figura 6- Faixa etária 2007

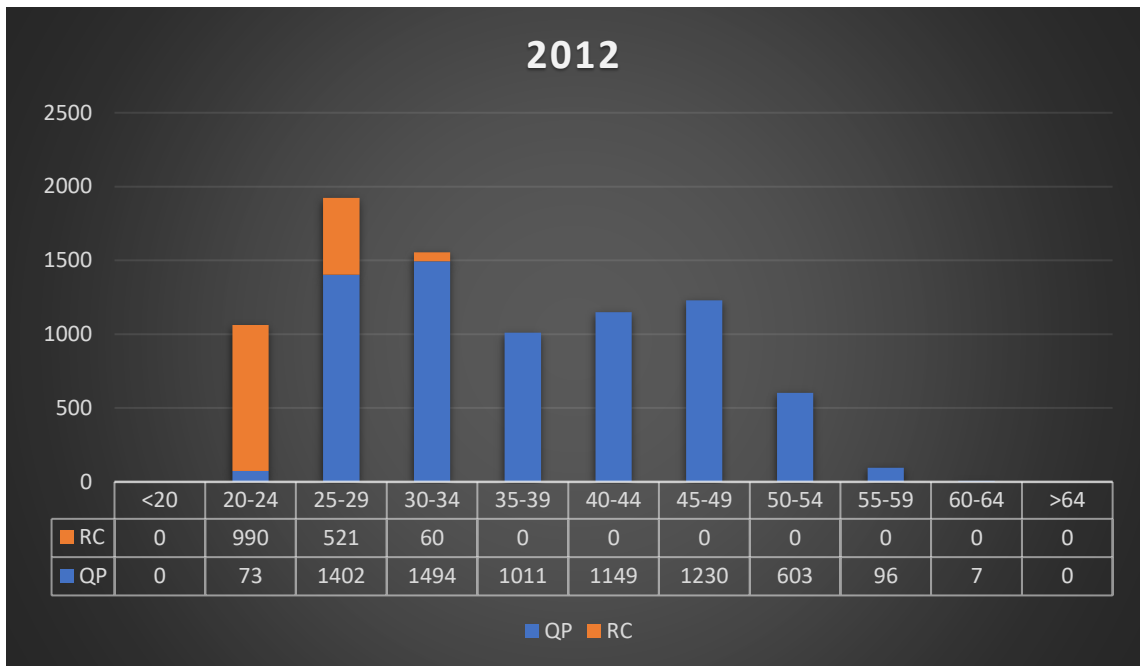
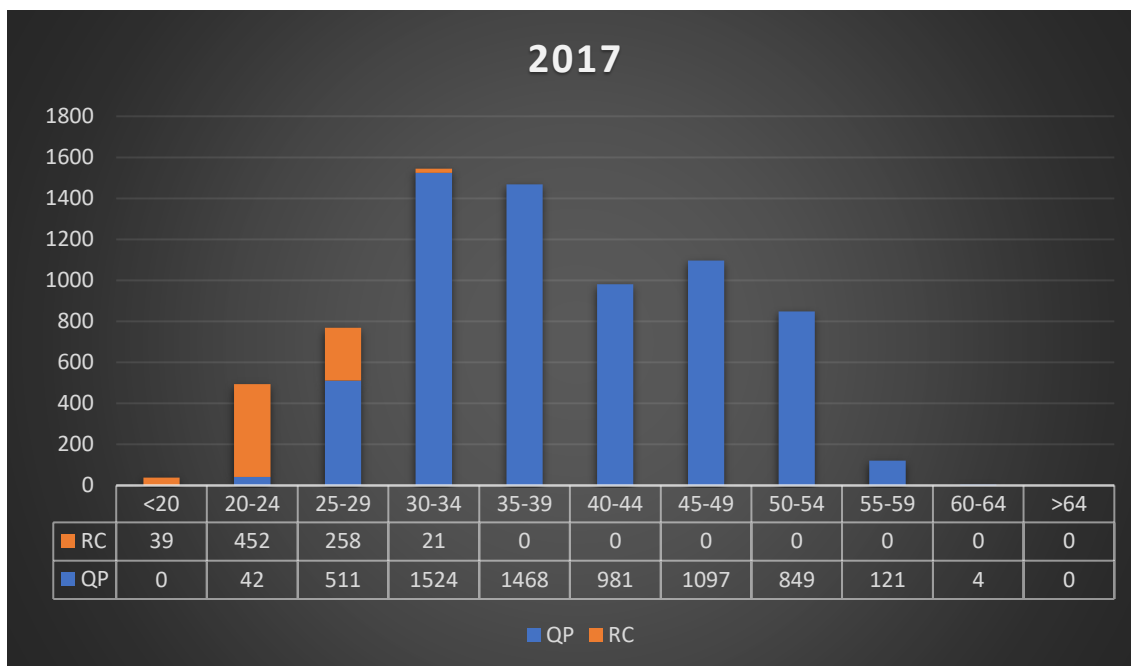


Figura 7- Faixa etária 2012



*Figura 8- Faixa etária 2017*

Tendo já conhecimento de que a redução de pessoal se deve essencialmente à diminuição do número de militares em RC, verificamos que daí advém uma outra consequência, que é a redução de efetivos nas faixas etárias mais jovens.

Para sustentar melhor estes dados, encontra-se abaixo representado um gráfico que compara somente os anos de 2007 e 2017 no que diz respeito ao número de anos de serviço efetivo, destacando-se o facto de em 2007 o número de militares com poucos anos de serviço efetivo (<5 e 5-9) ser maior que em 2017, conforme descrito por Fonseca (2010, p. 55) onde a média de duração dos contratos entrevistados para a sua investigação era cerca de 3 anos.

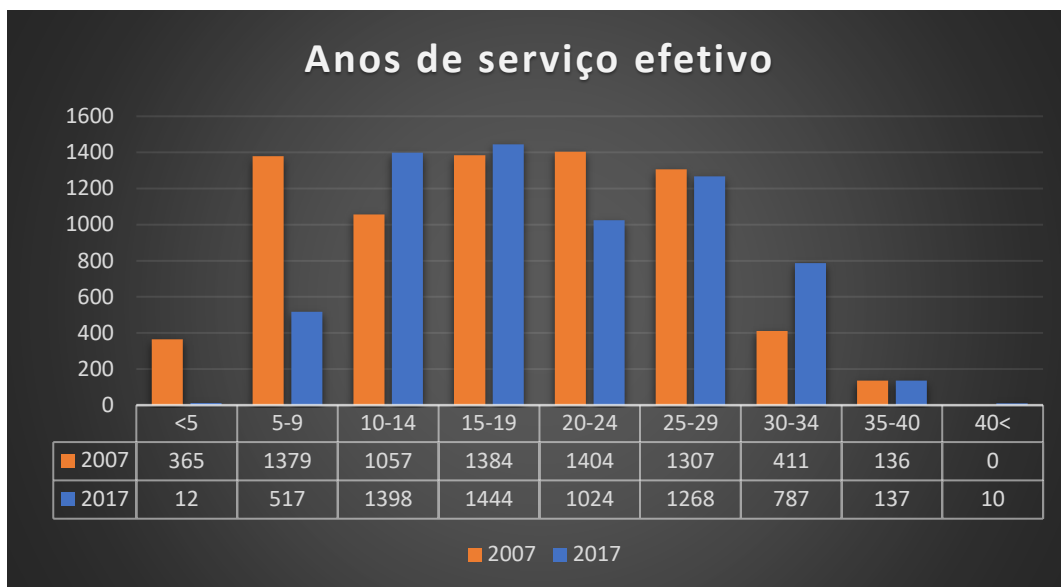


Figura 9- Número de militares por anos de serviço efetivo em 2007 e 2017

### 1.3 Recursos Humanos no DAE

Conhecida a realidade dos recursos humanos da Marinha no que diz respeito aos efetivos, passamos agora a uma análise semelhante referente ao DAE. O propósito deste subcapítulo passa por procurar perceber se o DAE tem capacidade para responder a todas as suas obrigações, quer no contexto nacional, quer internacional. Conforme observado na figura 3, é intenção edificar e sustentar um SOMTG, de modo a operar, além do âmbito da FPAS (orientadas para missões, designadamente da defesa aérea, patrulhamento, vigilância e fiscalização marítima e aérea, e quando determinado, vigilância terrestre, busca e salvamento, defesa nuclear biológica química e radiológica (NBQR), de interesse público e de resposta a catástrofes, em continuidade no território nacional e nas áreas de jurisdição ou responsabilidade nacional (GOVERNO, Defesa 2020, 2015, p.9)) também como força de reação imediata (FRI), orientada para missões de evacuação de cidadãos nacionais em áreas de crise ou conflito e de resposta nacional autónoma em situações de emergência complexas. Deve estar constituída em elevada prontidão (GOVERNO, Defesa 2020, 2015, p.9) também para o conjunto modelar de forças (CMF), orientado para resposta a compromissos internacionais nos quadros da defesa coletiva e da segurança cooperativa (Forças Nacionais Destacadas - FND) constituídas ou a constituir, para emprego sustentado, por períodos de seis meses, para empenhamento até três operações simultâneas de

pequena dimensão ou numa operação de grande dimensão” (GOVERNO, Defesa 2020, 2015, p.9)).

Como foi visível nos dados referentes à Marinha no seu todo, o número de pessoal sofreu uma redução, algo que se fez sentir no universo de recrutamento do DAE, ou seja, o número de fuzileiros com idade igual ou inferior a 32 anos (idade máxima para concorrer ao DAE) foi diminuindo continuamente. Fatores como, a não realização de concursos para incorporação de praças fuzileiros (2011, 2012 e 2014) e o facto de os militares em RC não pretenderem continuar ao serviço são determinantes para que cada vez haja uma maior dificuldade em ter um amplo universo de recrutamento, demonstrado no gráfico abaixo, contendo informação obtida junta da DP, contudo, não foi possível obter dados entre 2008 e 2013 (restante período do atual modelo do COEMAR).

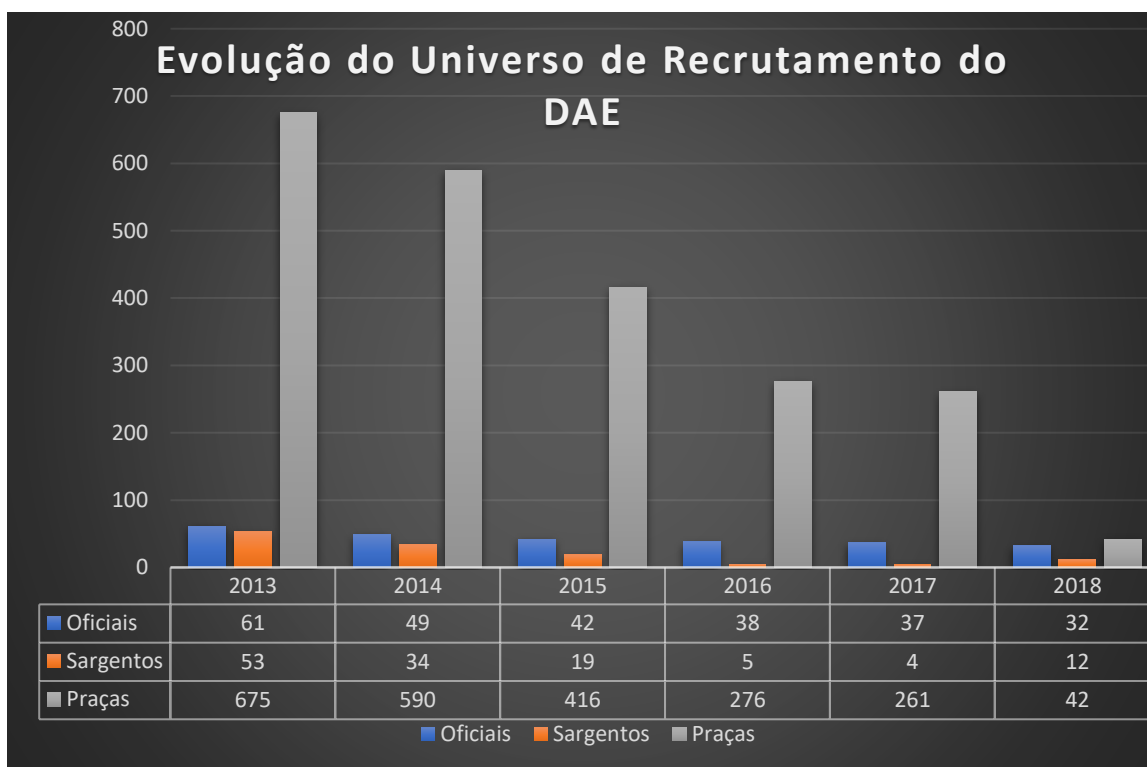


Figura 10- Evolução do universo de recrutamento do DAE

O efeito desta redução fez-se também sentir na realização do COEMAR. O atual modelo de curso foi implementado em 2008, contudo, conta apenas com 5 edições (2008, 2009, 2010, 2014 e 2018). De salientar que os primeiros anos de interregno ocorrem precisamente aquando da não incorporação de praças fuzileiros. Foram recolhidos dados

dos concursos realizados onde podemos observar o número de efetivos, por categoria, que o DAE conseguiu incorporar com este modelo de curso. Antes dos candidatos iniciarem o COEMAR são sujeitos a uma Prova de Aptidão Militar Específica (PAME), que apesar de não ser conclusiva, diz muito daquilo que se pode esperar dos militares a concurso, como tal, nesta análise foi feita uma divisão dos número e percentagens de sucesso por fases, sendo essas fases: candidatura, início da PAME, conclusão da PAME, início do COEMAR, conclusão do COEMAR.

2008	Total	% sucesso	Oficiais	% sucesso	Sargentos	% sucesso	Praças	% sucesso
Candidatos	50		2		1		48	
Iniciaram a PAME	46	92%	2	100%	1	100%	43	90%
Concluíram a PAME	30	65%	1	50%	1	100%	37	86%
Iniciaram o concurso	26	87%	1	100%	1	100%	24	65%
Concluíram	14	54%	1	100%	0	0%	13	54%
Taxa de sucesso dos elementos a concurso: 28%								
Taxa de sucesso dos elementos que iniciam a PAME: 30%								

Tabela 1 - COEMAR 2008

2009	Total	% sucesso	Oficiais	% sucesso	Sargentos	% sucesso	Praças	% sucesso
Candidatos	38		2		2		34	
Iniciaram a PAME	37	97%	2	100%	2	100%	33	97%
Concluíram a PAME	27	73%	2	100%	0	0%	23	70%
Iniciaram o concurso	24	89%	2	100%	0	0%	23	100%
Concluíram	10	42%	1	50%	0	0%	9	39%
Taxa de sucesso dos elementos a concurso: 26%								
Taxa de sucesso dos elementos que iniciam a PAME: 27%								

Tabela 2 - COEMAR 2009

2010	Total	% sucesso	Oficiais	% sucesso	Sargentos	% sucesso	Praças	% sucesso
Candidatos	48		1		7		40	
Iniciaram a PAME	46	96%	1	100%	7	100%	38	95%
Concluíram a PAME	34	74%	1	100%	7	100%	18	47%
Iniciaram o concurso	25	74%	1	100%	7	100%	17	94%
Concluíram	10	40%	1	100%	1	14%	8	47%
Taxa de sucesso dos elementos a concurso: 21%								
Taxa de sucesso dos elementos que iniciam a PAME: 22%								

Tabela 3 - COEMAR 2010

2014	Total	% sucesso	Oficiais	% sucesso	Sargentos	% sucesso	Praças	% sucesso
Candidatos	34		4		1		29	
Iniciaram a PAME	34	100%	4	100%	1	100%	29	100%
Concluíram a PAME	30	88%	4	100%	0	0%	25	86%
Iniciaram o concurso	25	83%	4	100%	0	0%	21	84%
Concluíram	5	20%	1	25%	0	0%	4	19%
Taxa de sucesso dos elementos a concurso: 15%								
Taxa de sucesso dos elementos que iniciam a PAME: 15%								

Tabela 4 - COEMAR 2014

2018	Total	% sucesso	Oficiais	% sucesso	Sargentos	% sucesso	Praças	% sucesso
Candidatos	33		7		0		26	
Iniciaram a PAME	31	94%	7	100%	0	0%	26	100%
Concluíram a PAME	25	81%	7	100%	0	0%	18	69%
Iniciaram o concurso	25	100%	7	100%	0	0%	18	100%
Concluíram	8	32%	4	57%	0	0%	4	22%
Taxa de sucesso dos elementos a concurso: 24%								
Taxa de sucesso dos elementos que iniciam a PAME: 26%								

Tabela 5 - COEMAR 2018

AGREGADO	Total	% sucesso	Oficiais	% sucesso	Sargentos	% sucesso	Praças	% sucesso
Candidatos	203		16		11		177	
Iniciaram a PAME	194	96%	16	100%	11	100%	169	95%
Concluíram a PAME	146	75%	15	94%	8	73%	121	72%
Iniciaram o concurso	125	86%	15	100%	8	100%	103	85%
Concluíram	47	38%	8	53%	1	13%	38	37%
Taxa de sucesso dos elementos a concurso: 23% (O: 50%; S: 9%; P: 21%)								
Taxa de sucesso dos elementos que iniciam a PAME: 24% (O: 50%; S: 9%; P: 22%)								

*Tabela 6 - Agregado das edições do COEMAR*

No que diz respeito ao curso, verificamos que a taxa de sucesso dos elementos que concorrem inicialmente pouco difere da referente aos que concluem a PAME, constatando-se um paralelismo em termos de taxas de sucesso, que ao longo dos cursos realizados variaram entre 15% e 28% relativamente ao número total de elementos a concorrer inicialmente e entre 15% e 30% quanto ao número de elementos que iniciou a PAME.

Da análise dos dados, observa-se que as exclusões pré-PAME (por motivos administrativos ou de saúde são negligenciáveis); O decurso da PAME gera uma erosão de 25%; Após concluírem a PAME foram excluídos 14% dos candidatos (sobretudo por motivos desempenho abaixo dos padrões requeridos naquela prova, ou por falta de vagas na edição subsequente do COEMAR). A maior taxa de erosão ocorre durante o COEMAR, superior a 60%.

Como é na categoria de praças que se encontra o maior número de elementos da guarnição, nos dados suprarreferidos foi ainda realizada uma subdivisão em praças dos QP e RC, estando os resultados demonstrados nas tabelas que se encontram apresentadas em baixo.

2008	Praças QP	% sucesso	Praças RC	% sucesso
Candidatos	22		26	
Iniciaram a PAME	22	100%	21	81%
Concluíram a PAME	22	100%	15	71%
Iniciaram o concurso	18	82%	6	40%
Concluíram	10	56%	3	50%

*Tabela 7 - Praças do COEMAR 2008*

2009	Praças QP	% sucesso	Praças RC	% sucesso
Candidatos	6		28	
Iniciaram a PAME	6	100%	27	96%
Concluíram a PAME	6	100%	17	63%
Iniciaram o concurso	6	100%	17	100%
Concluíram	2	33%	7	41%

*Tabela 8 - Praças do COEMAR 2009*

2010	Praças QP	% sucesso	Praças RC	% sucesso
Candidatos	4		36	
Iniciaram a PAME	4	100%	34	94%
Concluíram a PAME	4	100%	17	50%
Iniciaram o concurso	3	75%	14	82%
Concluíram	1	33%	7	50%

Tabela 9 - Praças do COEMAR 2010

2014	Praças QP	% sucesso	Praças RC	% sucesso
Candidatos	25		4	
Iniciaram a PAME	25	100%	4	100%
Concluíram a PAME	21	84%	4	100%
Iniciaram o concurso	19	90%	2	50%
Concluíram	4	21%	0	0%

Tabela 10 - Praças do COEMAR 2014

2018	Praças QP	% sucesso	Praças RC	% sucesso
Candidatos	12		11	
Iniciaram a PAME	12	100%	10	91%
Concluíram a PAME	9	75%	9	90%
Iniciaram o concurso	9	100%	8	89%
Concluíram	1	11%	3	38%

Tabela 11 - Praças do COEMAR 2018

AGREGADO	Praças QP	% sucesso	Praças RC	% sucesso
Candidatos	69		105	
Iniciaram a PAME	69	100%	96	91%
Concluíram a PAME	62	90%	62	65%
Iniciaram o concurso	56	90%	47	76%
Concluíram	18	32%	20	43%

Tabela 12 - Agregado de Praças das edições COEMAR

Dentro da categoria de praças, verifica-se uma maior afluência de elementos em RC, o que pode estar relacionado com a ambição de ingresso nos QP, mas, também, porque a média de idades da população de praças RC é inferior, o que se traduz em maior disponibilidade física e pessoal para optar pelo prolongado e difícil processo de seleção e formação e por escolher uma carreira com elevados níveis de empenhamento. Verifica-se, no entanto, uma maior taxa de sucesso nas praças dos QP, o que está associado a uma maior maturidade e experiência, qualidades que potenciam a estabilidade emocional e o desempenho técnico e facilitando a obtenção dos exigentes padrões de desempenho durante o processo de seleção e formação inicial.

Após análise dos dados supra referidos, podemos concluir que com a redução das incorporações o universo de recrutamento do DAE reduziu significativamente. Inclusive, o número de praças que se encontra em condições de ir a concurso já é quase igual ao número de oficiais, o que é demonstrado nos dados de conclusão do curso, destacando o ano de 2018, onde o número de oficiais e praças a integrar o DAE foi igual. A isto, se for somado o baixo número de edições do COEMAR realizados nos anos recentes e conseqüente baixo número de militares incorporados, podemos presumir que a longo prazo, tornar-se-á impossível fazer crescer o DAE de modo estabelecer e sustentar um SOMTG completo, a cumprir com os NCT e a cumprir com todo o encargo operacional que abrange FPAS, CMF e FRI, nomeadamente com enfoque para missões e tarefas de elevada importância, associadas diretamente a eventos de interesse nacional.

## 2. Análise de dados e projeções

Todos os dados apresentados até aqui foram úteis para descrever a situação em que o DAE se encontra no que diz respeito a requisitos e à disponibilidade de recursos humanos, contudo, uma análise consequente requer a quantificação e a projeção de necessidades e a projeção, de maneira a antever cenários e informar a tomada de decisão.

Assim, com os dados históricos disponíveis foi construído um modelo de projeção linear em suporte *excel*. Este modelo determina um intervalo provável para médias de sucesso no ingresso de candidatos e calcula os requisitos de recrutamento para sustentação dos quadros do DAE a longo prazo.

Os dados integrados no modelo foram os seguintes:

- Totais e taxas de sucesso do COEMAR: comparando os candidatos com o efetivo que, anualmente, integrou a guarnição;
- Durações típicas e desejáveis de comissão: Esta informação permitiu projetar a atrição anual da guarnição do DAE, permitindo extrapolar requisitos de recrutamento para sustentar ou fazer crescer o efetivo do DAE. A duração máxima de uma comissão de serviço no DAE são nove anos, tendo os militares que sair, no mínimo, durante dois anos para, posteriormente, poder regressar para mais nove anos de serviço, o militar tem a liberdade de optar por não continuar a servir no DAE após o período inicial de seis anos de comissão;  
Para modelação o período agregado de serviço quantificado em vinte anos, durante o qual o militar estará ausente uma percentagem de tempo típica de 20% (se todos os militares cumprissem estritamente 2 comissões de 9 anos, a percentagem de ausência, em vinte anos, seria exatamente 10%);
- Guarnição do DAE: os dados referentes à guarnição são representativos da realidade da unidade, e sustentam o modelo de necessidades – mas foram cedidos exatos por motivos de salvaguarda de informação classificada, no entanto foram recolhidos os dados de estatística descritiva necessários e suficientes para suportar modelos válidos.

## 2.1 Modelo de necessidades de ingressos

<b>Efetivo Alvo</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>125</b>
Duração total serviço (anos)	20	20	20	20	20
Duração ausências (%)	20%	20%	20%	20%	20%
Número de saídas por ano	1,5	3,0	4,5	6,0	7,5
<b>Ingressos por ano</b> (para manutenção efetivo)	<b>1,5</b>	<b>3,0</b>	<b>4,5</b>	<b>6,0</b>	<b>7,5</b>

*Tabela 13- Modelo de necessidades, quadro sumário*

Dados: (fornecidos pelo DAE)

Média de idades – 37 anos (34,3 anos no Grupo Operacional)

Desvio padrão – 5 anos

Quadro etário:

Menos de 24 anos – 2%

24-29 anos – 15%

30-39 anos – 66%

40-44 anos – 15%

Mais de 44 anos – 2%

Destaca-se deste modelo que, para sustentar uma guarnição com 50 militares, é necessário recrutar, por ano, 3 militares. Para manutenção de uma guarnição de 100, será necessário o ingresso de 6 militares/ano.

Naturalmente, se for pretendido o crescimento da unidade há que somar aos requisitos anuais o efetivo que se pretende acrescentar para atingir o redimensionamento da Unidade.

O modelo de necessidades é representado pela seguinte equação:

$$Ingressos_{por\ ano} = \frac{Efetivo_{alvo} + Efetivo_{alvo} \times Duração_{ausências}}{Duração\ Serviço_{Total}}$$

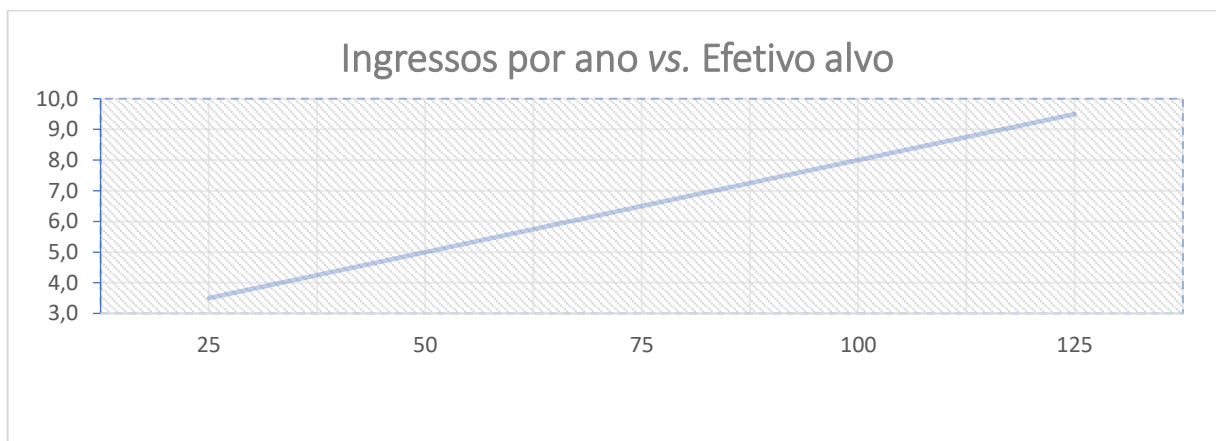


Tabela 14- Ingressos por ano vs. Efetivo alvo

## 2.2 Modelo de recrutamento

Para avaliar o processo de ingresso, foram estudados e modelados os dados de ingresso nas edições passadas do COEMAR.

	T Totais			O Oficiais			S Sargentos			P Praças		
	Inscritos	Concluíram	%	Ins	Concl.	%O	Ins	Concl.	%S	Ins	Concl.	%P
Ano	204	47	23%	16	8	50%	11	1	9%	177	38	21%
2008	51	14	27%	2	1	50%	1	0	0%	48	13	27%
2009	38	10	26%	2	1	50%	2	0	0%	34	9	26%
2010	48	10	21%	1	1	100%	7	1	14%	40	8	20%
2015	34	5	15%	4	1	25%	1	0	0%	29	4	14%
2018	33	8	24%	7	4	57%	0	0		26	4	15%

Figura 11- Resultados dos COEMAR

Estes dados permitiram determinar, por análise probabilística, que a média da taxa de sucesso do COEMAR será entre 15% e 28% (com probabilidade de 92,5%). Esta conclusão decorre da observação de 5 cursos, nos quais as taxas de sucesso registadas foram:

- Valor mínimo, registado no COEMAR 2014: 15%;
- Média da taxa de sucesso registada nas cinco edições: 23%;
- Valor máximo, registado no COEMAR 2008: 28%.

A partir daquelas taxas de sucesso é possível considerar três cenários: um otimista (taxa de sucesso de 28%), um intermédio (taxa de sucesso de 23%) e um pessimista (taxa de sucesso de 15%).

Efetivo Alvo	25	50	75	100	125
<b>Ingressos por ano</b> (para manutenção efetivo)	<b>1,5</b>	<b>3,0</b>	<b>4,5</b>	<b>6,0</b>	<b>7,5</b>
<b>CENÁRIO A</b> <b>(Pessimista)</b>					
<b>Candidatos por ano</b>	10,0	20,0	30,0	40,0	50,0
<b>CENÁRIO B</b> <b>(Médio)</b>					
<b>Candidatos por ano</b>	6,5	13,0	19,6	26,1	32,6
<b>CENÁRIO C</b> <b>(Ótimista)</b>					
<b>Candidatos por ano</b>	5,4	10,7	16,1	21,4	26,8

Tabela 15- Modelo de necessidades por ano, cenários

Os cenários aqui estabelecidos permitem ter uma noção da ordem de grandeza do número necessário de candidatos para sustentar a guarnição do DAE, em função do dimensionamento da Unidade.

### 3. Análise aos modelos estrangeiros

Para expandir a análise interna realizada até aqui, o presente capítulo analisa unidades congêneres, com modelos de funcionamento maduros e emprego operacional validado. Sendo Portugal um país integrado na NATO considerou-se, assim, revelante a análise e estudo de políticas que os restantes países membros têm em vigor e a apreciação de eventuais vantagens e desvantagens das mesmas.

Para a realização deste capítulo foi elaborado um questionário, o qual foi distribuído com colaboração do representante português no *NATO Special Operations Headquarters* (NSHQ) e distribuído pelos *seniors* dos diversos países representados. Pelo facto de se tratar de um assunto com algum grau de confidencialidade, nem todos os representantes demonstraram abertura ou disponibilidade para responder, contudo, alguns acederam a responder, nomeadamente, os de Itália, Suécia e Espanha.

O questionário foi dividido em sete tópicos:

- Doutrina;
- Estrutura;
- Treino;
- Material;
- Instalações;
- Liderança;
- Recursos humanos.

#### 3.1 Doutrina, Estrutura, Treino, Material, Instalações e Liderança

- Doutrina: antes de começar qualquer análise ou comparação da força de operações especiais em questão, é importante saber se estamos perante uma força de operações especiais de âmbito marítimo/naval ou conjunto (JOINT);

- Estrutura: o objetivo das questões realizadas neste tópico é saber como a força está enquadrada organizacionalmente, nomeadamente, conhecer a sua cadeia de comando;
- Treino: saber se a organização tem capacidade plena para treinar e aprontar os seus membros e subunidades e, caso disponham de um amplo universo de recrutamento, saber como é que é qualificado pessoal que não tenha formação prévia em técnicas de infantaria;
- Material: Saber da autonomia em termos de meios e equipamento, o que pode estar relacionado com a prontidão, flexibilidade e autonomia operacional, bem como perceber de que forma afeta o processo de treino/seleção de novos elementos;
- Liderança: perceber se há diferenças ou restrições no que ao comando de unidades táticas diz respeito, bem como perceber se essas mesmas forças especiais providenciam cursos específicos de liderança no processo de recrutamento e/ou após o término do mesmo.
- Instalações: à semelhança do que já foi referido quanto ao material, procura-se da disponibilidade de instalações dedicadas, além de apresentarem plena capacidade para treinar os elementos dessas forças especiais, também reúnem condições para receber outras forças especiais (de outros ramos ou mesmo de países parceiros) para realização de treino conjunto e/ou aprontamento.



Doutrina	<ul style="list-style-type: none"><li>• NAVY SOF Doctrine</li></ul>
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"><li>• OPCOM detido pelo Comandante da Marinha;</li><li>• Existe um JOINT SOCOM, mas apenas é responsável pela coordenação das atividades das SOF quando estas realizam missões externas.</li></ul>
Treino	<ul style="list-style-type: none"><li>• 12 meses de curso mais de 6 de especialização;</li><li>• Oriundos de fuzileiro já possuem 7 meses de treino básico;</li><li>• Candidatos não fuzileiros são sujeitos treino básico (2 a 18 meses, dependendo da especialização escolhida);</li><li>• Todos são treinados ao mesmo nível.</li></ul>
Material	<ul style="list-style-type: none"><li>• Possuem o próprio material;</li></ul>
Liderança	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apenas oficiais oriundos da Escola Naval podem chegar a comandantes da unidade;</li><li>• Oficiais que não são de Escola apenas podem comandar <i>task units</i> (TU) e <i>task groups</i> (TG);</li><li>• Obrigatório frequentarem um curso de liderança após terminarem o curso de operações especiais fora da unidade (<i>Joint Leadership Course</i>).</li></ul>
Instalações	<ul style="list-style-type: none"><li>• Possuem as próprias instalações;</li><li>• Outras forças especiais, sobre supervisão, podem fazer uso das instalações.</li></ul>


Tabela 16 - Organização das Forças Especiais de Itália



Doutrina	<ul style="list-style-type: none"><li>• NAVY SOF Doctrine;</li><li>• Apesar da Fuerza de Guerra Naval Especial (FGNE) não estar permanentemente integrada, existe um Joint Special Operations Command (Joint SOCOM).</li></ul>
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"><li>• A FGNE está sobre o comando do Comandante da Infanteria de Marina;</li><li>• Quando designada para missões, o OPCOM é detido pelo comandante do Mando de Operaciones (MOPs) e delegado no comandante do Joint SOCOM.</li></ul>
Treino	<ul style="list-style-type: none"><li>• Todos os candidatos são sujeitos à “Fase 0” que dura 1 mês;</li><li>• O curso divide-se em duas fases:<ul style="list-style-type: none"><li>○ 1ª Fase:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Oficiais: 9 meses de treino nas montanhas e na escola de operações especiais do exército, juntamente com oficiais em concurso às forças especiais dos restantes ramos;</li><li>▪ Não-oficiais: 4 meses de treino de âmbito terrestre na escola de fuzileiros.</li></ul></li><li>○ 2ª Fase: 4 meses de treino de âmbito marítimo na escola de mergulhadores.</li></ul></li></ul>
Material	<ul style="list-style-type: none"><li>• Provém da Marinha, unidades de fuzileiros ou outros ramos.</li></ul>
Liderança	<ul style="list-style-type: none"><li>• Não há treino/curso específico de liderança;</li></ul>
Instalações	<ul style="list-style-type: none"><li>• A Marinha apenas providencia algumas das instalações;</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podem ser utilizadas pelas forças especiais dos outros ramos, bem como de outros países.</li> </ul>
--	--

Tabela 17 - Organização das Forças Especiais de Espanha

	
Doutrina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• JOINT Doctrine</li> </ul>
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrada num JOINT SOCOM;</li> <li>• OPCOM detido pelo JOINT Force Commander.</li> </ul>
Treino	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não é realizado nenhum “pré curso”;</li> <li>• Seleção dividida em duas fases: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 1ª fase: Seleção dos candidatos a concurso;</li> <li>○ 2ª fase: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1ª Semana: Condição física;</li> <li>▪ 2ª Semana: Condição psicológica.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• 1 ano de instrução básica seguida de especializações (marítima, aérea e terrestre).</li> </ul>
Material	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possuem todo o material (sistema JOINT SOF);</li> </ul>
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os comandantes da unidade podem ser provenientes de qualquer ramo (Nota: Provêm da escola de oficiais que tem formação comum a todos os ramos);</li> <li>• Não há curso específico de liderança, sendo um aspeto trabalhado ao longo do curso.</li> </ul>
Instalações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem instalações próprias para treino no âmbito marítimo;</li> <li>• Forças de operações especiais de outros países podem fazer</li> </ul>

	uso das mesmas.
--	-----------------

Tabela 18 - Organização das Forças Especiais da Suécia

Pela análise dos quadros antecedentes, percebe-se que a realidade da Suécia difere das restantes, pois trata-se de uma só força especial que engloba todos os ramos, ao contrário de Itália e Espanha que, à imagem do que acontece em Portugal, têm mais que uma força especial, distribuídas pelos vários ramos. Por este motivo, verifica-se que enquanto estas apenas integram um *JOINT Special Operations Command (SOCOM)* a quando da realização de missões no estrangeiro, a Suécia tem a sua força especial permanentemente num *JOINT SOCOM*.

Uma das possíveis objeções ao alargamento do universo de recrutamento do DAE a toda a Marinha é o facto dos militares não fuzileiros não possuírem treino básico da classe. Com a realização deste questionário foi possível constatar que outros países absorvem recrutas sem treino básico de combate de infantaria os quais são equiparados, em termos de perícias, durante o processo de seleção e formação.

Conforme mencionado anteriormente, a solução pode passar pela realização de um curso de formação de fuzileiro dirigido apenas para os militares não pertencentes à classe, algo que, de diferentes maneiras, se verifica nos exemplos estrangeiros. No caso de Itália pode-se considerar, porventura, o mais seletivo, pois o treino básico administrado vai variar consoante a especialização pretendida. Talvez para a realidade da Marinha Portuguesa, possa não ser o exemplo mais vantajoso, pesando fatores como o tempo de formação e os custos que tal acarreta. Olhando ao modelo de treino de Espanha talvez se trate de um exemplo mais viável, pois não é realizado nenhum curso de instrução básica com longa duração, mas sim um “pré curso” ou como é denominado, a “fase zero” que dura somente um mês, contudo, poder-se-á questionar se um período de tempo tão curto é suficiente para fornecer aos recrutas não fuzileiros o conhecimento e treino básico necessário para ingressarem num curso de operações especiais, levantando-se a mesma questão no caso do modelo apresentado pela Suécia. Um fator comum aos três países é o facto de todos eles demorarem mais de um ano a formarem elementos de operações especiais.

No que ao material e instalações diz respeito, percebemos que a realidade Sueca é diferente dos restantes, pois sendo uma única força especial para todos os ramos, as questões de planeamento acabam por ser muito mais agilizadas, ao invés de Portugal e Espanha, que apesar de disporem de material individual próprio, quando se trata de projeção de forças acabam por ter de solicitar meios pertencentes aos outros ramos, como se verifica também no âmbito do treino. Embora tenham instalações próprias, existem protocolos para realizarem parte do treino nas instalações do exército ou força aérea. Apesar de não estar num sistema JOINT SOF como a Suécia, a Marinha italiana, de acordo com as respostas providenciadas pelo seu representante, disponibiliza todo o material e meios para a projeção de forças, auferindo assim de uma maior liberdade de planeamento e ação.

Quanto ao último tópico em análise no âmbito da organização, a liderança, nos países que responderam ao inquérito, verificamos que apenas um, Itália, realiza um curso próprio nesse âmbito, contudo, já posterior ao curso de operações especiais. Nos restantes países, o aspeto da liderança é trabalhado na prática e englobado no próprio curso.

Em suma, com os exemplos, no que à organização diz respeito, percebem-se realidades distintas da portuguesa. Apesar de Portugal ter um amplo espaço marítimo de responsabilidade, muito maior que quase todos os congéneres NATO, em termos de forças de operações especiais o estado de desenvolvimento organizacional poderá não estar tanto ao nível de outros países.

Um fator comum em todas as forças de operações especiais observadas é que o seu universo de recrutamento abrange toda a Marinha (todos os ramos, no caso da Suécia) e há o cuidado de facultar treino básico a todos os elementos não fuzileiros, seja através de um curso básico, um “pré-curso” ou uma fase de seleção prolongada.

## **3.2 Gestão de recursos humanos**

Após a sumarização de aspetos organizacionais das forças de operações especiais de países aliados, no subcapítulo anterior, sumariza-se de seguida as respostas obtidas, especificamente, sobre questões de recursos humanos.




Universo de recrutamento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Universo de recrutamento alargado a toda a Marinha.</li></ul>
Maiores causas de desistência	<ul style="list-style-type: none"><li>• Provas de condição física e quebras de saúde.</li></ul>
Elementos do sexo feminino	<ul style="list-style-type: none"><li>• Não estão autorizadas a concorrer (Nota: podem, contudo, concorrer para a classe de fuzileiro)</li></ul>
Custos do recrutamento	<ul style="list-style-type: none"><li>• 100.000€/elemento, acrescido de 40.000€/elemento a formação básica de fuzileiro, sendo considerado dispendioso.</li></ul>
Incentivos e compensações	<ul style="list-style-type: none"><li>• Variam conforme o papel que desempenham:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Fuzileiro não pertencente às operações especiais:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Subsídio de Fuzileiro;</li><li>▪ Suplemento de paraquedista e/ou mergulhador (caso pertença a uma das duas companhias de fuzileiro que presta apoio à operações especiais).</li></ul></li><li>○ Elemento de operações especiais:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Subsídio das operações especiais;</li><li>▪ Suplemento de paraquedismo e mergulhador;</li></ul></li></ul></li></ul>
Carreira pós-operações especiais	<ul style="list-style-type: none"><li>• É atribuída a sua pensão, não havendo planos para prosseguirem a sua carreira na Marinha.</li></ul>

*Tabela 19- Gestão de RH das forças especiais de Itália*

	
Universo de recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universo de recrutamento alargado a toda a Marinha.</li> </ul>
Maiores causas de desistência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Fase 0” – Componentes física e psicológica.</li> </ul>
Elementos do sexo feminino	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podem concorrer, sendo as provas em tudo iguais.</li> </ul>
Custos do recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não foram revelados valores, contudo, é considerado “caro”.</li> </ul>
Incentivos e compensações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário base mais elevado;</li> <li>• Melhores classificações para futuras promoções.</li> </ul>
Carreira pós-operações especiais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não continuam a servir na Marinha;</li> <li>• Podem prosseguir carreira nas forças de segurança (Guardia Civil, Polícia ou empresas de segurança civis).</li> </ul>

*Tabela 20- Gestão de RH das forças especiais de Espanha*

	
Universo de recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os ramos das forças armadas.</li> </ul>

Maiores causas de desistência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de seleção.</li> </ul>
Elementos do sexo feminino	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podem concorrer, sendo as provas em tudo iguais.</li> </ul>
Custos do recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não é considerado dispendioso, numa perspectiva interna.</li> </ul>
Incentivos e compensações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suplementos adicionais (paraquedismo e mergulho).</li> </ul>
Carreira pós-operações especiais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclos de 3 anos renováveis até atingirem 25 anos de serviço;</li> <li>• Podem prosseguir a sua carreira nas forças armadas, nas forças de segurança ou em organizações não governamentais;</li> <li>• Elementos que deixaram de ficar aptos a serviço nas forças armadas podem prosseguir estudos, subsidiados pelas mesmas.</li> </ul>

Tabela 21- Gestão de RH das forças especiais da Suécia

Da análise às respostas referentes à gestão de recursos humanos, destaca-se como mais relevante em comparação a Portugal, o universo de recrutamento, que é muito mais abrangente que militares de uma só classe, unidade ou especialização.

Outra questão relevante é a dos custos envolvidos. Todas as respostas a esta questão foram semelhantes, considerando o processo de recrutamento e seleção para forças de operações especiais caro, sendo que, à exceção de Itália, não foram revelados valores exatos. Contudo, o representante da Suécia fez questão de realçar a importância deste processo devido às exigências do desempenho nas forças de operações especiais e o quão é importante colocar as pessoas certas nos trabalhos certos: *“Expensive yes if you compare to civilian university, no if you compare to the demands on the SOF service and the need to ‘pick up’ the right personnel for the job.”*.

No que toca ao regime de compensações e incentivos, verificamos que tal como já é praticado em Portugal, os elementos de operações especiais auferem suplementos de risco, paraquedismo e mergulho. No caso de Espanha, apenas foi respondido que auferiam de um salário mais elevado, não especificando quais os suplementos extra ou se se tratava somente da remuneração base, contudo, uma das compensações que é atribuída aos elementos da FGNE é uma melhor classificação para futuras promoções, dando assim ênfase ao aspeto da progressão de carreira.

No caso de Itália existem diferentes tipos de compensações. Quando se trata de um fuzileiro não pertencente ao grupo de operações especiais, este auferia a remuneração base de Marinha, somando um suplemento de fuzileiro, sendo que em duas das companhias de fuzileiros, que apoiam as forças de operações especiais italianas, estes podem ser paraquedista e mergulhadores recebendo o respetivo suplemento. Sendo elementos de operações especiais, recebem o subsídio de mergulho e paraquedismo acrescido de um suplemento de operações especiais, que no total é superior ao total recebido pelos militares fuzileiros que lhes prestam apoio em missão. No caso da Suécia, foi também respondido: *“Swedish SOF have dedicate agreement and different pay when signed up for SOF duty”*, não detalhando quais os tipos de missão em que a remuneração é maior, nem quantitativos.

Por último, no âmbito da gestão dos recursos humanos, foi procurado saber como são geridas as carreiras dos elementos das forças de operações especiais destes países após o término do seu período de serviço operacional. Nos casos de Itália e Espanha, não foi mencionado qualquer plano de continuação da carreira na Marinha, sendo que em Itália a resposta obtida foi que estes passam à reserva com a pensão à qual têm direito. Em Espanha, caso pretendam, os operacionais podem transitar para as forças de segurança.

A Suécia, por sua vez, possui um sistema bastante mais amplo, presenteando um maior leque de opções aos militares que pretendem sair do grupo de operações especiais ou que atinjam o limite dos anos de serviço. À imagem do que acontece em Espanha, estes podem prosseguir as carreiras nas forças de segurança, mas também podem continuar nas forças armadas caso assim o entendam, o que sucede com cerca de 70% do pessoal que sai da unidade de operações especiais. Neste caso, com o aproximar do fim do seu percurso

nas operações especiais, o gabinete de recursos humanos da unidade inicia a procura de outra unidade para o elemento destacar dentre todos os ramos; não sendo possível, fará o mesmo processo junto das forças de segurança ou de organizações não-governamentais. No caso de elementos que não estejam aptos para continuar serviço militar, estes podem prosseguir estudos, financiados pelas forças armadas, de modo a iniciarem uma nova carreira no mundo civil.

Ao ler e analisar todas as respostas providenciadas, percebe-se que a grande diferença das forças de operações especiais destes países para Portugal, no que à gestão de recursos humanos diz respeito, reside essencialmente no início e no fim do *personnel life cycle*, mais concretamente, no universo de recrutamento e na gestão das carreiras após o fim de serviço no DAE. Sendo o universo de recrutamento do DAE limitado a militares da classe de fuzileiro, nunca se levantou a questão da continuação de carreiras destes elementos após o serviço no DAE, pois voltariam para unidades do CF, continuando inseridos num ambiente para o qual a sua formação base os preparou, contudo, para se começar a recrutar em toda a Marinha este aspeto é de imprescindível análise.

De todos os exemplos observados, certamente que o caso da Suécia é o cenário ideal, em termos de desempenho e proficiência, contudo, não se dispondo das mesmas condições organizacionais e doutrinárias, há que encontrar outras alternativas, permitindo que os militares prossigam a sua carreira na Marinha, após o fim de serviço operacional no DAE.

## 4. Apresentação e implementação de soluções

### 4.1 Alargamento do universo de recrutamento

Embora as unidades de operações especiais tenham uma dimensão relativamente pequena, enfrentam grandes desafios de recrutamento. Com a redução do universo de recrutamento, existirá um provável impacto na qualidade dos recursos humanos que nunca se deverá menosprezar em favor da quantidade (PATRICHI, 2015, p. 75), algo que pode estar associado à baixa de padrões de exigência.

A divulgação mediática das Operações Especiais também é, geralmente, reduzida, devido à necessidade de salvaguarda de informação (PATRICHI, 2015, p. 77). Contudo, existe a necessidade de encontrar um equilíbrio de modo a que haja uma maior atração junto do universo de recrutamento sem que a sua exigência seja posta em causa, como tal. Voltando à referência à segunda *SOF Truth* (qualidade sobrepõem-se à quantidade) esse equilíbrio poderia ser mantido (ou melhorado) com um processo de reformulação dos moldes de recrutamento para o DAE.

#### 4.1.1 Estrutura e caracterização do curso (COEMAR)

Todo o militar que reúna as condições necessárias e assim o pretenda, para poder se tornar um elemento de operações especiais e prestar serviço no DAE tem de primeiro ultrapassar com sucesso o curso que o habilita a tal, sendo esse denominado como o COEMAR. Antes de qualquer remodelação nos moldes de recrutamento é necessário conhecer o modelo do curso de operações especiais da Marinha de modo a ter uma melhor perceção daquilo que é exigido não só para a sua realização, como também dos pré-requisitos que este acarreta.

O modelo atual de curso tem a duração de 18 semanas e encontra-se dividido em 3 fases distintas:

- Fase técnica (7 semanas);
- Fase de combate (3 semanas);
- Fase tática (8 semanas).

Previamente a iniciarem a fase técnica, os militares a concurso têm de ter realizado o Curso de Aperfeiçoamento em Explosivos, Demolições, Minas e Armadilhas (CAEDMA), assim como demonstrarem aptidão nos exames médicos realizados e por fim, concluírem com sucesso os seis dias da Prova de Aptidão Militar Específica (PAME).

Uma das questões mais importantes a ter em conta passa por equiparar todas as classes através da formação base, algo que será alvo de análise neste estudo, contudo, esta questão já começa a ser tida em conta pelo DAE, nomeadamente na reestruturação do COEMAR. Sobre este tema, decorrem trabalhos iniciais que visam uma reformulação com alargamento do período de formação. A proposta inicial passará pelo aumento da duração de 18 para 30 semanas, sendo que essas 12 semanas incluirão uma fase inicial de adaptação, com a duração de 5 semanas.

#### 4.1.2 Equiparar todas as classes

Estando já a decorrer trabalhos iniciais que visam a reformulação do COEMAR, contribuindo para agilizar o processo de ingresso de outras classes não se pode deixar para trás a questão da formação base fuzileiro.

Um dos impedimentos ao alargamento do universo de recrutamento do DAE às restantes classes poderá ser o facto dos militares não pertencentes à classe de fuzileiro não possuírem prática nem conhecimento de diversas componentes inerentes à classe (ex. infantaria de combate, manuseamento de armas, tiro...). Como tal, antes de se sujeitar ao nível de exigência da formação de operações especiais, um militar deve, primeiro, ter condições para tal, condições essas que passam por possuir o treino e as valências que um fuzileiro deve dominar desde o dia em que termina a sua formação complementar e lhe é concedida a sua boina.

Por isso, uma solução viável passa, desde logo, pela criação de um curso de formação base em perícias técnicas e táticas de fuzileiro, somente com o propósito de capacitar todo e qualquer militar não pertencente à classe de concorrer ao DAE. Como estaríamos a lidar com militares já formados e portadores de uma habilitação técnico-profissional, este curso teria uma duração significativamente inferior aos cursos de formação de fuzileiro em vigor, focando-se apenas nos aspetos de treino específicos que

estes militares têm em falta quando comparados a um fuzileiro, deixando de ser um curso de formação inicial, passando a enquadrar-se mais num curso de especialização, de acordo com o que se encontra escrito no EMFAR, art. 78º, nº1, alínea d) “Cursos de especialização, que visam conferir, desenvolver ou aprofundar conhecimentos e aptidões profissionais numa técnica ou área do saber, necessários ao exercício de determinadas funções específicas para as quais são requeridos conhecimentos suplementares ou aptidões próprias”.

Um curso de formação de fuzileiro, quer para Oficiais, quer para Praças, encontra-se dividido em duas fases, sendo elas a formação básica (tempo de duração de 220 horas/25 dias úteis, para ambas as categorias) e a formação complementar (tempo de duração para oficiais é de 895 horas/100 dias úteis e para praças são 1337 horas/191 dias úteis). Como estamos a falar de militares formados, já possuidores da sua qualificação técnico-profissional, um eventual curso de formação fuzileiro não necessitará de ter formação básica, pois estes militares já tiveram a quando da sua entrada na Marinha, como tal, para que se dê toda a atenção aos princípios fundamentais de formação de um fuzileiro, importa olhar aquilo que é a formação complementar e qual o modo como esta se pode rentabilizar ao máximo.

De seguida é apresentada a estrutura curricular do curso de formação de praças fuzileiros em vigor.

3. ESTRUTURA CURRICULAR										
3.1. Para a formação presencial										
Fase Curricular	CO <sub>2</sub>	Módulo/UFCD <sub>1</sub>	CO <sub>2</sub>	Submódulo/UFCD <sub>1</sub>	CO <sub>2</sub>	CT <sub>3</sub>	Tempos			
							T <sub>4</sub>	P <sub>5</sub>	Total	
Formação Geral Comum	2	1. Cultura e Organização Militar Naval	1	-	-	N	09	07	16	
		2. Formação Geral Naval (de acordo com as Tabelas A – II/4 da Convenção STCW e Emendas) a)	2	-	-	S	14	16	30	
		3. Segurança e Ambiente	2	1. Ambiente, Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho - conceitos básicos (UFCD 0349) b)	1	1	S	24	01	25
				2. Conduta responsável a bordo (UFCD 6460) (de acordo com as Tabelas A – VI/1-4 da Convenção STCW e Emendas) b)	1	1	S	24	01	25
				3. Prevenção e combate a incêndios em embarcações (UFCD 3153) (de acordo com as Tabelas A – VI/1-2 da Convenção STCW e Emendas) b)	1	1	S	12	13	25
				4. Segurança marítima – técnicas pessoais de sobrevivência (UFCD 6458) (de acordo com as Tabelas A – VII/1-1 da Convenção STCW e Emendas) b)	1	1	S	17	08	25
				5. Limitação de Avarias	1	1	S	07	14	21
		4. Portal da Marinha na Intranet (PMARINTRA) – Serviços e funcionalidades	-	-	-	-	05	0	05	
		5. Conceitos Gerais de Cibersegurança	1	-	-	N	12	02	14	
		6. Infantaria	1	-	-	N	09	24	33	
		7. Educação Física	1	-	-	N	0	66	66	
-	-	-	-	c)	-	05	0	05		
<b>SUBTOTAL</b>							<b>138</b>	<b>152</b>	<b>290</b>	
Formação Técnica	3	8. Armamento e Tiro I d) e)	3	-	-	S	39	112	151	
		9. Explosivos, Minas e Armadilhas	1	-	-	S	20	19	39	
		10. Motricidade e Fisiologia	3	1. Treino físico militar f)	3	3	S	-	65	65
				2. Natação de aplicação militar	3	3	S	-	70	70
				3. Luta de aplicação militar	-	-	-	-	37	37
4. Eficiência motora	1			1	S	-	04	04		

Figura 12- Modelo de curso de Praças FZ

<sup>4</sup> Retirado da publicação PEESCOLFUZ 41(A)

		11. Infantaria de Combate I	3	1. Socorro em combate	1	S	09	05	14	
				2. Infantaria de combate e) g)	3	S	50	53	103	
				3. Navegação Terrestre h)	2	S	06	19	25	
		12. Operações Anfíbias I (INB01) a) e) j)	2			-	S	13	41	54
				13. Operações Terrestres I e) j) k)		2	-	S	42	59
		14. Comunicações I	1	1. Comunicações radiomarítimas (UFCD 6494) b)		-	N	15	10	25
2. Comunicações táticas k)				-	N	10	05	15		
15. Exercícios de Campo I d) e) j)	3			-	S	-	269	269		
<b>SUBTOTAL</b>							<b>204</b>	<b>768</b>	<b>972</b>	
Formação Complementar	1	16. Língua Inglesa - Geral	1	1. Língua estrangeira – iniciação – inglês (CLC_LEI_1) (de acordo com as Tabelas A – III/4 da Convenção STCW e Emendas) b) m)	1	N	20	30	50	
				2. Língua estrangeira – continuação – inglês (CLC_LEC_1) (de acordo com as Tabelas A – III/4 da Convenção STCW e Emendas) b) m)	1	N	20	30	50	
		17. Navegação – operações elementares (UFCD 6497) (de acordo com as Tabelas A – III/4 da Convenção STCW e Emendas) b)	1	-	-	N	23	02	25	
<b>SUBTOTAL</b>							<b>43</b>	<b>32</b>	<b>75</b>	
<b>TOTAIS</b>							<b>385</b>	<b>952</b>	<b>1337</b>	

5

Figura 13- Continuação do modelo de curso de Praças FZ

Conforme mencionado anteriormente, um curso de formação base de fuzileiro vocacionado a candidatos ao DAE, teria inevitavelmente de ter menos conteúdos e, portanto, uma duração substancialmente menor, sendo esta uma outra questão quanto à formação de elementos não fuzileiros em elementos de operações especiais: quanto tempo que levaria todo este processo?

Sendo o propósito a formação de um curso cujo objetivo passa por conferir aos militares os conhecimentos e as valências indispensáveis aos militares fuzileiros, somente as componentes da formação técnica serão necessárias ter em conta, juntamente com educação física (presente na formação geral comum). Eliminando a formação e geral comum e complementar só por si já representaria uma redução substancial no tempo de curso, mais concretamente 299 horas de formação (224 horas de formação geral comum mais 75 horas de formação complementar). Como suporte para se proceder à elaboração de um curso nestes moldes, recorreu-se à publicação PEESCOLFUZOS 2(A), que contém descrito todo o curso de instrução técnica básica (ITB), que antecedeu o atual modelo de formação. Este modelo de curso apresentava uma duração de 13 semanas (37 tempos

<sup>5</sup> Retirado da publicação PEESCOLFUZ 41(A)

semanais) e apenas contemplava aquilo que hoje é denominado como formação técnica. A sua estrutura curricular estava dividida em dois grandes grupos:

- Tarefas de carácter geral:
  - Educação física;
  - Infantaria geral (sendo que esta já não seria necessária neste modelo de curso).
- Tarefas próprias da classe:
  - Armamento e tiro;
  - Comunicações;
  - Explosivos, minas e armadilhas;
  - Operações anfíbias;
  - Operações terrestres.

A vantagem deste modelo de curso, comparativamente ao atual, é sem dúvida, a redução do tempo de duração, mas com isso, advêm mais aspetos benéficos, a começar pela quantidade de cursos que é possível realizar num ano. Com este modelo era possível realizar três cursos num ano (atualmente somente é possível realizar um), apresentado um número anual de alunos previsível de 720 contra os atuais 100 (caso todas as vagas sejam preenchidas), verificando assim que com o encurtamento do tempo de curso seria possível preparar mais militares para concorrerem ao DAE, sem que todo esse processo se alargue por um período demasiado extenso e dispendioso.

## 4.2 Políticas e processos de gestão de recursos humanos

De modo a enquadrar a temática da gestão dos recursos humanos, devemos primeiro perceber ao certo do que se trata. Segundo NATO 2012, “Gestão de Recursos Humanos é uma área muito ampla e complexa que vai desde o desenvolvimento de mão-de-obra (habilidades, números e modelos organizacionais) para a distribuição do pessoal qualificado de acordo com os requisitos. Isto é ainda mais complexo pelos extensos e diferentes parâmetros necessários nos níveis estratégico, operacional e tático.”. Quando se aborda a temática da gestão de recursos humanos há que saber diferenciar as realidades das diferentes organizações, por exemplo, militares de não-militares. Numa organização

militar há que planear debaixo para cima, pensando sempre nos objetivos a curto e longo prazo (NATO, 2015). Ao contrário das organizações não-militares, o recrutamento só pode ser feito ao nível da entrada (NATO, 2015). Com um universo de recrutamento reduzido e restringido ao nível de entrada, o planeamento a curto prazo terá também um impacto significativo a longo prazo (NATO, 2015).

Conforme observado na análise dos recursos humanos quer na Marinha, quer no DAE, é factual que estes têm vindo a diminuir, tornando mais difícil o cumprimento das metas traçadas. Um dos fatores identificados é a fraca adesão de elementos das classes etárias mais jovens, a somar o facto dos muitos militares que ao terminarem o seu contrato optam por regressar à vida civil, porventura, aliciados por regalias e vantagens do setor privado, levando à crer que as políticas de gestão de recursos humanos até aqui aplicadas podem já não ser as mais adequadas (*RECRUITING AND RETENTION OF MILITARY PERSONNEL*, 2007). De acordo com NATO 2007 e FONSECA 2010, os motivos identificados e mais alegados para não seguir uma carreira militar ou renovar os seus contratos são:

- Aliciamento externo às forças armadas;
- Qualidade do recrutamento;
- Estabilidade no emprego;
- Qualidade de vida;
- Compensações;
- Conflito trabalho-família;
- Falta de compromisso, ou determinação (*commitment*).

Identificado um fenómeno de *turnover* acrescido, pode-se assumir que todos os motivos supra são uma realidade com a qual a Marinha, o CF e o DAE se deparam. Em NATO 2007 e FONSECA 2010 são apresentadas medidas para mitigar estes problemas, contudo, há que salientar o facto destes estudos serem referentes às forças armadas em geral, ou só ao CF respetivamente. Direccionando para as forças de operações especiais há fatores a ter em conta e que poderão não ser compatíveis com algumas destas soluções, começando por uma das soluções apresentadas em NATO 2007, que passa pela redução dos padrões de exigência, algo que vai contra um dos pilares essenciais das forças de

operações especiais, “a qualidade sobrepõem-se à quantidade”. As restantes soluções foram as seguintes:

- Aumento remuneratório e de incentivos;
- Melhorar a seleção e classificação dos elementos de modo a ter sempre as pessoas certas no cargo certo;
- Programas de treino;
- Propaganda dirigida a públicos-alvo;
- Incentivos educacionais;
- Bónus de retenção;
- Duração dos contratos.

De todas estas soluções verificam-se algumas já implementadas, nomeadamente, o aumento remuneratório e de incentivos, programas de treino e duração de contratos. Muito importante seria, relativamente às praças em RC, oferecer o acesso aos QP para aqueles que ingressassem no DAE – medida que ainda não está implementada.

Ao melhorar a seleção através de um alargamento do universo de recrutamento, consequentemente, poder-se-ia redirecionar a propaganda a um público alvo mais alargado, sem nunca colocar em causa o grau e padrões de exigência da organização, tendo sido já dado como exemplo, os militares em final de contrato com os outros ramos das forças armadas. Por último, os incentivos educacionais seriam direcionados para a fase final da carreira operacional dos elementos do destacamento, que, à semelhança do que ocorre na Suécia, poderiam prosseguir estudos, aumentando o leque de opções para continuarem com as suas carreiras.

Em NATO 2012 foi desenvolvido um modelo estrutural de gestão de recursos humanos, que pode ajudar a organizar e compreender melhor todo este complexo processo. Este modelo não se encontra em uso por nenhum país ou organização. O propósito deste modelo é “criar uma organização que tenha as pessoas certas, nas funções certas, no tempo certo”.

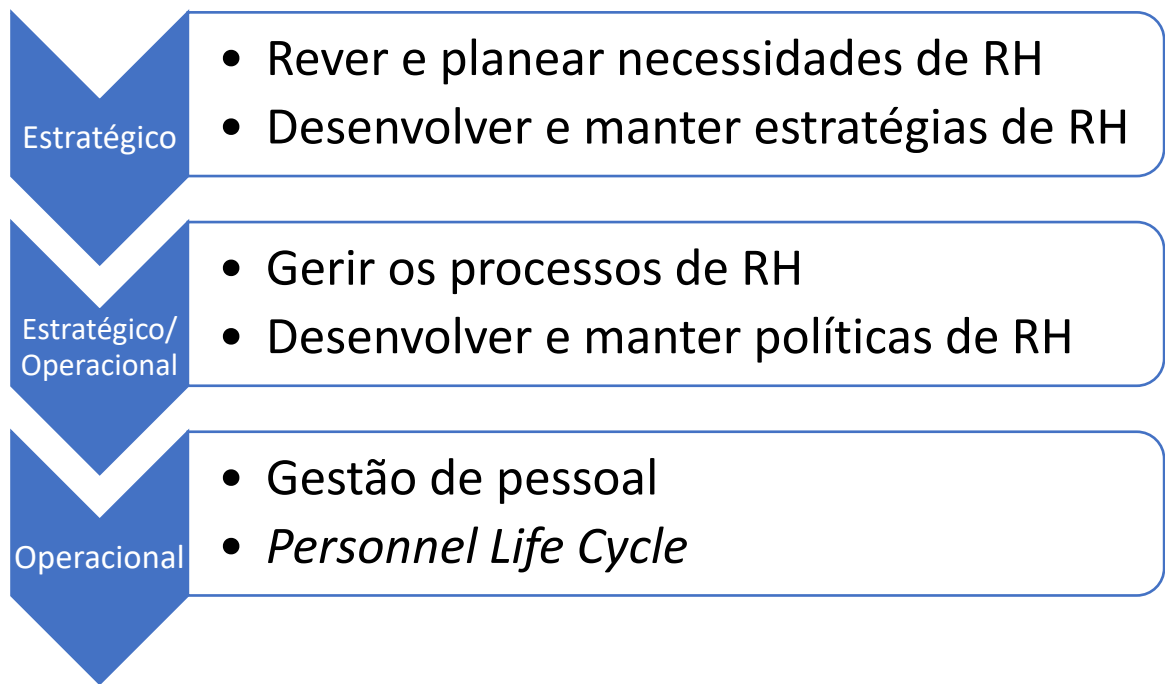


Figura 14- Modelo estrutural de gestão de RH apresentado em NATO 2012

No aspeto operacional, o processo de gestão de pessoal encontra-se dividido em vários subprocessos, sendo alguns destes importantes de analisar em consequência do propósito deste estudo:

- Resolução de conflitos: a aplicação prática deste subprocesso contribui significativamente para o fator ambiente-pessoa, que, segundo FONSECA 2010, “o fator ajustamento da pessoa ao ambiente militar é um problema em tudo semelhante ao que se passa em qualquer organização civil e representa o modo como a pessoa se adapta ao trabalho em si e a forma como se processa a sua socialização, em termos de enquadramento para com as funções desempenhadas, sendo este fator relevante para as intenções de *turnover*.”;
- Promoção do pessoal: conforme o bom e distinto desempenho dos elementos, cabe à organização o reconhecimento e recomendações junto de quem de direito, mantendo o seu currículo permanentemente atualizado de modo a possibilitar a sua promoção e respetiva progressão de carreira;

- Gestão dos contratos: segundo FONSECA 2010, um militar fuzileiro cessa o contrato, em média, quando chega ao seu terceiro ano de serviço. Uma solução apresentada pelo mesmo foi uma permanência mínima de 2 anos, sendo que a passagem a QP ocorreria entre o 2º e 4º ano de serviços.
- Gestão da rotina diária: conforme mencionado por FONSECA 2010, deve-se ter o cuidado em evitar a realização de exercícios que possam estar desajustados da realidade, propondo assim uma “maior diversificação no tipo de exercícios a realizar, de forma a integrarem novas valências.”
- Gestão de benefícios monetários e não-monetários: algo que vai de encontro a algumas medidas apresentadas por NATO 2007, tais como “bónus de retenção”, “aumento de incentivos” ou “incentivos educacionais”;
- Manter pessoal da reserva: caso assim o pretendam, estes poderiam trabalhar em condições diferentes e ser-lhes-ia proporcionado um regime de incentivos e benefícios diferente dos elementos no ativo.

#### 4.2.1 Gestão de recursos humanos no DAE

Conforme observado anteriormente neste estudo, tem se verificado um decréscimo no que diz respeito ao número total de efetivos na própria organização, bem como no universo de recrutamento, podendo-se, ainda, assumir que estamos perante uma situação de *turnover* acrescido, conceito que está normalmente associado às pessoas que “saem de uma determinada organização, quer seja de forma voluntária ou não que é caracterizado como voluntário quando dependente apenas da opção do colaborador ou, então, diz-se que é involuntário quando depende da decisão do empregador” (FONSECA, 2010, p. 5).

Uma reformulação no processo de recrutamento se não for devidamente fundamentada e acompanhada por um conjunto de políticas e processos de gestão de recursos humanos que torne a organização mais capaz de responder à relação entre o dever e a satisfação profissional de nada servirá e estará condenada ao fracasso. Após uma análise geral à gestão de recursos humanos tendo como base alguns estudos, irá ser dado ênfase aquilo que podemos encontrar no DAE e, de uma perspetiva mais ampla, no CF, pois trata-se do seu universo de recrutamento, como tal, será usado como base de suporte o

estudo, já anteriormente mencionado, “O *turnover* dos fuzileiros na Marinha de Guerra Portuguesa”. Dito isto, devemos procurar identificar quais as principais causas que levam a que tal suceda, bem como quais as políticas e processos corretos e plausíveis de implementar de modo a contornar a situação. Na identificação dos antecedentes deste problema, e redirecionando para aquilo que é o DAE, podemos dividir em três grandes causas, sendo elas: (1) Estabilidade de emprego; (2) Tipo de tarefas; (3) Conflito trabalho-família; (FONSECA, 2010, p. 48).

No que diz respeito à estabilidade de emprego, o maior problema passa por fazer corresponder às expectativas de carreira, nomeadamente, providenciar a estabilidade profissional e financeira desejada (FONSECA, 2010, p. 48). Neste aspeto, o alargamento do universo de recrutamento, iria ser benéfico a um maior número de militares da Marinha Portuguesa, bem como de militares de outros ramos em final de contrato com os mesmos, pois ao ser-lhes possibilitado a hipótese de concorrer ao DAE, ao concluírem com sucesso todo este processo, conseguiriam obter uma entrada imediata para os QP, saindo ambas as partes beneficiadas, sendo que esta proposta não se encontra aprovada.

Sendo a estabilidade a causa mais relevante, não se pode desprezar a motivação e compromisso no dia-a-dia dos militares nas respetivas organizações. Talvez o maior problema no que a esta causa diz respeito seja a sobrecarga de serviços, que a juntar a uma rotina de trabalho desajustada faz com que a realidade não corresponda às expectativas que estes idealizaram (FONSECA, 2010, p.48).

Em virtude do que é a exigência a que estão sujeitos os elementos do DAE, estes acabam por não realizar serviços considerados mais monótonos, (ex. rondas, policiamento ou segurança a paióis) contudo, o facto de estarem em permanente grau de prontidão pode-se equiparar a uma sobrecarga de serviços, algo que com um maior número de efetivos poderia tornar-se mais rotacional e menos desgastante, sem comprometimento algum da capacidade de resposta, sendo que o conflito trabalho-família seria amenizado com esta mesma medida. Porventura, este problema será mais complexo no que ao DAE diz respeito devido a tudo o que envolve a organização.

## 4.2.2 Gestão de pessoal

### 4.2.2.1 *Personnel life cycle*

Conforme apresentado supra, o *personnel life cycle* é um dos aspetos do âmbito operacional abordados no modelo estrutural de gestão de recursos humanos por NATO 2012. Por se tratar de uma das mais complexas questões quando se procura fazer uma reformulação de uma organização quando esta mexe com recursos humanos, foi dado um particular foco à mesma.

Quando se olha para o alargamento do universo de recrutamento, não se deve focar única e exclusivamente o momento do ingresso. A gestão da carreira durante o tempo de prestação de serviço na unidade também apresenta bastante complexidade, assim como o fim da sua comissão, surgindo assim uma questão nesta fase: ONDE, QUANDO e COMO o militar irá continuar a sua carreira pós operações especiais? É para isso imprescindível ter bem traçado um plano de gestão de carreiras para estes militares, essencialmente os não oriundos da classe de fuzileiro, pois estes encontram-se numa nova realidade que está algo mais distante daquilo que foi a sua formação básica, ao contrário dos militares da classe de fuzileiro.

Segundo NATO 2012, o *personnel life cycle* trata-se de um processo operacional contínuo que engloba todas as fases desde o recrutamento, passando pelo treino e desenvolvimento até ao destacamento de pessoal, como tal, nesse mesmo estudo, no seguimento do modelo estrutural de gestão de recursos humanos, foi apresentada uma proposta de como lidar com este processo, dividindo o mesmo em três fases e analisando cada uma delas.

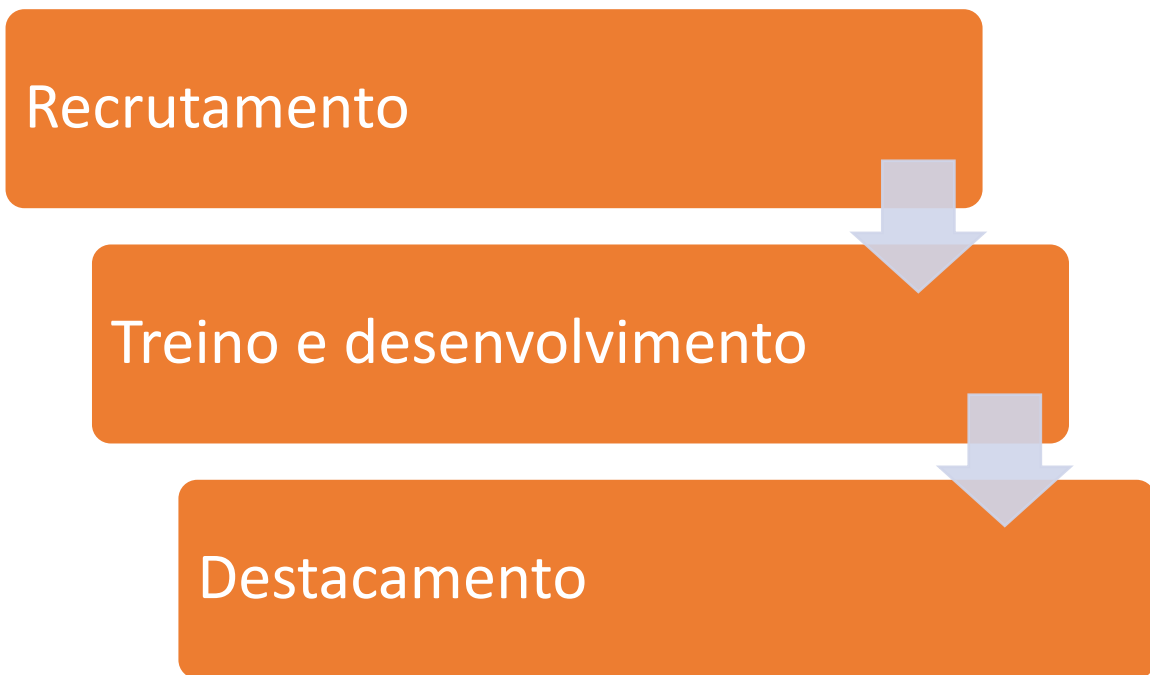


Figura 15- Fases do Personnel Life Cycle, segundo NATO 2012

- **Recrutamento:** Como é descrito por Patrichi 2015, o aumento de eventos terroristas bem como da guerra híbrida fez com que houvesse uma maior necessidade em contar com mão-de-obra das forças de operações especiais, o que leva a considerar quais as melhores políticas a implementar no que ao recrutamento diz respeito de modo a que estas correspondam às exigências e desafios emergentes da atualidade. Segundo o mesmo autor, esta questão trata-se de um maior desafio e nas forças armadas em regime de voluntariado (o caso de Portugal), pesando também os constrangimentos financeiros que surgem entre um recrutamento de mão-de-obra com qualidade e a obtenção dos sistemas de armamento mais avançados. Conforme tem sido sublinhado ao longo deste estudo, os recursos humanos sobrepõem-se aos recursos tecnológicos, como tal, é neste aspeto que se deve procurar investir mais e melhor. Segundo o mesmo autor, uma das medidas que deve ser implementada passa pela criação de uma base de dados com a informação de todos os candidatos, de modo a compará-los com aquilo que a organização traçou como o “perfil ideal de um elemento de operações especiais”. De acordo com NATO 2012, é nesta fase do *personnel life cycle* que se procura atrair o

pessoal certo, escolher os perfis mais indicados, segundo os procedimentos implementados, para os lugares certos. No caso do DAE, toda esta fase se inicia com o COEMAR e prolonga-se com o período de formação complementar e adaptação à unidade.

- Treino e desenvolvimento: Conforme é descrito por PATRICHI 2015, o número de elementos das forças de operações especiais representa, em média, cerca de 5% do total das forças armadas, contudo demonstra uma força e capacidade acima da média, o que só é possível devido ao criterioso processo de seleção, bem como do treino e equipamento avançado que lhes é concedido.

No estudo elaborado por NATO 2012, esta etapa encontra-se subdividida em vários pontos cujo propósito passa por conseguir obter o máximo de cada membro da organização e que este possa beneficiar o máximo, progredindo na sua carreira:

- Estrutura da carreira: neste ponto, são analisados aspetos como os marcos da carreira inerentes a um cargo futuro e as necessidades para os atingir (treino, cursos, etc). É nesta fase que se deve ter em conta as habilidades, o potencial, os constrangimentos e as preferências de cada indivíduo de modo a que haja a maior flexibilidade possível na gestão das carreiras, ficando sempre sujeitos a alterações de políticas da organização;
- Planeamento de funções e treino: Neste aspeto, de acordo com NATO 2012, o foco não é tão direcionado para o indivíduo, mas sim para as necessidades da organização como um todo no que à gestão de pessoal diz respeito, procurando coordenar com a estrutura de carreira previamente mencionada;
- Treino e educação: aqui são avaliados quais as necessidades de treino que cada cargo na organização exige (ex. treino básico, treino de liderança ou treino especializado) e, caso necessário, pós-graduação;

- Promoção do pessoal: após determinadas as necessidades da organização, bem como os requisitos individuais para cada posto/cargo, esta deve determinar como decorrerá o processo de promoção num modo geral e não em casos individuais, conforme sublinhado por NATO 2012;
- Motivação do pessoal: no último subprocesso, o autor destaca a importância da organização manter motivados os seus funcionários e para ter uma percepção regular deste fator, a sugestão passa pela realização de inquéritos de satisfação de modo a poder corrigir algo que eventualmente não esteja de acordo com aquilo que se pretende. São considerados os três pilares fundamentais para este subprocesso são: justiça, transparência e igualdade de oportunidades;
- Destacamento: o fim do período de serviço de um militar numa determinada unidade pode ser algo complexo, especialmente quando implica uma profunda mudança, como seria o DAE para muitos militares, sendo legítimo da parte destes questionarem o que se seguirá nas suas carreiras.  
Empregando o modelo apresentado em NATO 2012 e nos exemplos e modelos que foram possíveis apurar junto de outros países, será feito um enquadramento e análise de quais as soluções mais vantajosas para esta etapa do *personnel life cycle*. Esta fase tem de ser abordada de acordo com o cenário com que nos deparamos, pois como é referenciado por NATO 2012, existem vários tipos de destacamento, sendo eles:
  - Destacamento temporário: tal como o nome indica, o militar sai apenas por um período de tempo limitado, sendo garantido que regressará à unidade. Este cenário deve ser alvo de especial atenção no que aos militares não pertencentes à classe de fuzileiro diz respeito. Pegando num cenário bastante provável de ocorrer, quando estes se encontram a prestar serviço no DAE poderá surgir uma oportunidade de missão no estrangeiro a bordo de uma unidade

naval e esta estar necessitada de elementos de uma certa especialidade. À semelhança do que sucede com outras unidades na Marinha, caso a chefia não veja constrangimentos à missão do DAE e se for o desejo do militar em participar numa missão desse âmbito, é importante ter um planeamento para esse militar poder temporariamente destacar da unidade e voltar à mesma sem prejuízo para ambas as partes, contribuindo assim para fatores anteriormente falados como a satisfação no trabalho ou progressão de carreira. Quando um militar ingressa no DAE, o seu tempo de comissão no mesmo, em condições normais, poderá ser de dezoito anos, sendo que são divididos em dois períodos de nove anos com um interregno de dois anos de permeio, podendo este intervalo ser considerado como destacamento temporário caso seja intenção deste regressar, mas também como destacamento obrigatório, que será abordado posteriormente.

- Destacamento voluntário: Por diversos motivos, um militar pode pedir o destacamento da unidade antes do seu tempo de serviço nesta terminar. Neste cenário existe uma necessidade da organização estar preparada para que, além de que a sua missão não seja colocada em causa, estes militares possam prosseguir as suas carreiras numa outra unidade sem qualquer prejuízo do mesmo. Uma das medidas que pode ser adotada, à semelhança do exemplo da Suécia, passa por tornar as comissões mais curtas, mas sempre renováveis até atingirem a idade limite, contudo, o militar é sempre livre de decidir quando sair da vida operacional.
- Destacamento obrigatório: Neste cenário, podemos estar perante duas situações. Uma delas é quando o militar atinge o número limite de anos de serviço como elemento de operações especiais e não tem vaga na guarnição do DAE para o seu posto e/ou antiguidade. De modo a que o militar nunca fique desenquadrado e desatualizado da especialidade para a qual teve a sua formação base, cabe à gestão

de recursos humanos da organização analisar soluções para que tal não aconteça. Uma das soluções já mencionadas é a realização de comissões mais curtas, permitindo que o militar nunca perca o contacto com os diferentes ambientes operacionais da organização. Uma outra solução passa pela realização de cursos de atualização, visando a adaptação do militar à evolução técnica, permitindo o acompanhamento do progresso do conhecimento (EMFAR, art. 78º, nº1, alínea e)) e/ou de cursos de aperfeiçoamento, destinados a melhorar competências e conhecimentos técnico-militares específicos em complemento da formação anteriormente adquirida (EMFAR, art. 78º, nº1, alínea f)).

Outra situação sucede quando este pretende continuar a sua carreira, mas não na Marinha. Neste caso temos como exemplos os casos das forças especiais da Suécia e Espanha, onde a gestão de recursos humanos tem elaborado um plano de transição destes militares para as forças de segurança, sendo que no caso da Suécia o leque de opções é maior pois trata-se de uma doutrina JOINT, tornando assim o exemplo praticado por Espanha o mais viável de vir a ser adotado numa reformulação da gestão de recursos humanos nas operações especiais a curto prazo.

## Conclusão

Como ponto de partida para este estudo, foi assumida como questão central: O atual modelo de recrutamento para prestação de serviço no DAE é adequado? A questão é bastante específica quanto à temática central, o recrutamento, contudo, muitas outras variáveis tiveram que ser abrangidas e estudadas por estarem, inevitavelmente, interrelacionadas com o recrutamento. Derivaram daqui um conjunto de subquestões relevantes que, uma a uma, foram exploradas com vista a obter respostas e produzir uma conclusão.

A primeira das subquestões foi, qual a missão e compromissos operacionais do DAE? Primeiro que tudo foi importante começar por situar o DAE na organização do CF,

contextualizar a recente reestruturação e compreender o encargo operacional vigente, identificando-se níveis de ambição e requisitos de edificação de forças. De acordo com os dados recolhidos e perante uma análise dos mesmos, apesar dos NCT de requererem a existência de um SOMTG, atualmente, a existência sustentada de tal estrutura é difícil de compatibilizar com os níveis de ambição nacionais que requerem que o DAE contribua, de igual modo, para as FPAS e para a FRI. Ou seja, o DAE não detém os efetivos suficientes para corresponder aos requisitos de força dos compromissos NATO e nacionais, em simultâneo. Da reestruturação do CF, tais níveis de ambição foram acutelados e a estrutura planeada para o DAE é suficiente para dar resposta a todo o encargo operacional, no entanto, as existências de pessoal são insuficientes, resultando a necessidade de reforçar o recrutamento para renovar e preencher a lotação.

A segunda subquestão levantada foi, como é estruturado e se desenrola o recrutamento para o DAE, nomeadamente, o COEMAR? No subcapítulo 3.1.1, foram detalhadas quais as fases e respetivas durações do COEMAR que, além de responder à questão levantada, forneceu uma base de conhecimento para, na eventualidade de se avançar com uma reformulação no recrutamento, identificar onde se podem introduzir alterações de modo a resolver uma das maiores limitações nesta questão: como equiparar os militares oriundos de outras classes aos fuzileiros, com a finalidade de os capacitar para a frequência daquele curso? Com base na estrutura e desenrolar do atual modelo de curso foi possível conceber soluções para tal, sendo que algumas das propostas apresentadas, apresentam semelhanças a modelos anteriormente praticados na Marinha e que não implicariam uma reformulação profunda ou complexa.

A terceira subquestão levantada foi talvez a mais crítica: qual poderá ser o universo de recrutamento do DAE? De modo a responder à mesma foi necessário começar por entender o panorama geral da Marinha Portuguesa quanto aos recursos humanos. Ao confirmar que esta tem visto os seus recursos humanos diminuírem em quantidade, depreende-se que o universo de recrutamento do DAE sofrerá a mesma realidade. No subcapítulo 3.1 encontra-se bem ilustrada esta diminuição, indo de encontro ao que foi

constatado por FONSECA, 2010, e lançando a ideia que a necessidade de uma reformulação no recrutamento para prestação de serviço no DAE possa ser premente.

No contexto possível da reformulação do modelo de recrutamento para o DAE, foi efetuado um levantamento exploratório de modelos implementados em unidades congéneres, remetendo para a quarta subquestão: quais os modelos de recrutamento em vigor em unidades congéneres ao DAE. Não obstante as restrições de partilha de informação por unidades congéneres do DAE, foi possível recolher informação muito útil quanto a soluções organizacionais alternativas, que podem informar uma eventual atualização do modelo da Marinha. Também aqui, foi percebido que o acesso a um universo alargado de recrutamento é a realidade quase universal, reforçando a ideia que o modelo de equiparar todas as classes para acesso ao COEMAR pode ser viável.

Finalmente, para uma eventual reformulação e alargamento do universo de recrutamento há que perceber se a Marinha Portuguesa se encontra preparada para tal, nomeadamente, se tem recursos humanos que sustentem esse mesmo alargamento, sendo esta a subquestão final. Para responder a esta questão, há que observar o estrato mais jovem, recordando que a idade limite para concorrer ao DAE é de 32 anos. Tendo em conta a figura 8, em 2017 as faixas etárias mais jovens apresentam um número significativamente menor que em 2007 (figura 6) e 2012 (figura 7). É factual que, se for mantida esta tendência, não será, de todo, suficiente proceder-se ao um alargamento do universo de recrutamento do DAE, sendo necessário definir como objetivo principal, trabalhar na retenção, conforme fundamentado no capítulo 4. Tendo em conta este cenário e definindo como objetivo principal o recrutamento, poder-se-á considerar um aumento do limite de idade para ingresso no DAE, aumentando o número de elementos em condições de concorrer, contudo, não de uma maneira significativa e que a curto prazo poderia solucionar algumas lacunas.

Relativamente à quantificação de necessidades, de modo a responder às questões introdutórias deste estudo, procurou-se construir e desenvolver um modelo que tentasse, com a maior fiabilidade possível, estimar e prever quais as necessidades do DAE a médio e a longo prazo com base em dados históricos e em estimativas fornecidas pela própria Unidade. Considerando que o nível de ambição assumido passa por estabelecer e sustentar

um SOMTG completo, por forma a cumprir com os NCT e com todo o encargo operacional que abrange FPAS, CMF e FRI, nomeadamente com enfoque para missões e tarefas de elevada importância, associadas diretamente a eventos de interesse nacional, será necessário preencher a atual lotação do DAE, de, aproximadamente, 100 militares.

Considerando que nem todos os militares ao serviço no DAE serão qualificados em Operações Especiais, relevam-se as estimativas, referidas na tabela 13: para manter uma guarnição de 50 efetivos, são necessários recrutar 3 elementos/ano; para uma guarnição de 100 efetivos são necessários 6 elementos/ano. Considerando a taxa de sucesso média dos cursos realizados até agora (23%), constata-se que serão necessários 13 e 26 candidatos/ano, respetivamente.

Caso seja intenção traçar uma meta de crescimento/ano de, por exemplo, 4 elementos já serão necessários angariar 30 a 43 candidatos/ano, respetivamente, sendo que neste último cenário, segundo os dados fornecidos pela DP, tal quantidade representa metade do universo de recrutamento disponível (86 elementos).

Com a análise do modelo quantitativo constata-se, assim, que o universo de recrutamento atual chegará, marginalmente, para sustentar uma renovação limitada da guarnição do DAE, mas será, de todo, impossível para sustentar qualquer tipo de crescimento. Podendo este ser o argumento final para encorajar uma remodelação do processo de recrutamento.

Em suma, neste estudo ficou demonstrado que a limitação base para o recrutamento do DAE reside na capacidade de recrutamento da própria Marinha e, posteriormente, na retenção. Para mitigar esta limitação, e caso se defina como objetivo fazer crescer o DAE, será necessário proceder a uma reformulação do processo de recrutamento onde terá que se procurar expandir o universo de recrutamento para garantir o efetivo necessário para as necessidades identificadas, sem nunca deixar de procurar trabalhar para melhorar o aspeto da retenção, nomeadamente, dentro do CF.

## Referências Bibliográficas

- CORPO DE FUZILEIROS (1986), PEESCOLFUZOS 2(A) – Documento do curso de instrução técnica básica, Vale de Zebro, Escola de Fuzileiros;
- ESCOLA NAVAL. (2015), Normas para a elaboração de dissertações, trabalhos de projeto ou relatórios, Alfeite, Escola Naval;
- FONSECA, César Augusto Nogueira da (2010), O turnover nos Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa, Lisboa, Instituto Universitário de Lisboa;
- MARINHA (2007), Anuário estatístico da Marinha 2007, Lisboa, Comissão de estatística da Marinha;
- MARINHA (2011), Anuário estatístico da Marinha 2011, Lisboa, Comissão de estatística da Marinha;
- MARINHA (2013), Anuário estatístico da Marinha 2012, Lisboa, Comissão de estatística da Marinha;
- MARINHA (2013), Anuário estatístico da Marinha 2013, Lisboa, Comissão de estatística da Marinha;
- MARINHA (2014), Anuário estatístico da Marinha 2014, Lisboa, Comissão de estatística da Marinha;
- MARINHA (2015), Anuário estatístico da Marinha 2015, Lisboa, Comissão de estatística da Marinha;
- MARINHA (2017), Anuário estatístico da Marinha 2017, Lisboa, Comissão de estatística da Marinha;
- MARINHA (2013), PEESCOLFUZ 52- Curso de formação de oficiais Fuzileiros (DDO01), Vale de Zebro, Escola de Fuzileiros;
- MARINHA (2017), PEESCOLFUZ 41 (A) -Curso de formação de praças Fuzileiros (CFP07), Vale de Zebro, Escola de Fuzileiros;

- MARINHA (2017), Diretiva de Planeamento de Marinha, Lisboa, Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada
- MARINHA (2017), Diretiva Setorial de Recursos Humanos, Lisboa, Superintendência do Pessoal
- NATO (2007), *Recruitment and retention of military personnel*. Bruxelas, NATO: *Standardization Agency*
- NATO (2012), *NATO Human Resources (Manpower) Management*, Bruxelas, NATO: *Standardization Agency*
- PATRICHI, Marius Emil (2015), *General Military Resource Management and Special Forces Human Resource Management. A Comparative Outlook*, Roménia, *Special Operations Forces Battalion*;

## Documentos Legais

- REPÚBLICA PORTUGUESA, DL N.º 90/2015, Estatuto dos militares das forças armadas, DR, I Série n.º 104, 29 de maio de 2015, <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/90/2015/p/cons/20180302/pt/html>;
- COMANDANTE NAVAL (2018), DESPACHO 085/2018, Ordens e instruções do VALM Comandante Naval, Alfeite, Comando Naval, 05 de Novembro de 2018;
- MARINHA (2018), OA1 N.º 42 - 05 de setembro de 2018;
- REPÚBLICA PORTUGUESA, MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL, DL N.º 233/2009, Aprova a Lei Orgânica da Marinha, Diário da República (DR), I Série n.º 179, 15 de setembro de 2009, pp. 6435 - 6444, <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/233/2009/09/15/p/dre/pt/html>;
- REPÚBLICA PORTUGUESA, PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS, Resolução do conselho de ministros n.º 26/2013, Aprova as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da defesa nacional e das Forças Armadas, designada

## Apêndices

### Apêndice A- Inquérito respondido pelo representante de Itália no NSHQ

#### 1) Doctrine

**a) Who is custodian of the doctrine used by your Naval SpecOps Forces?**

Custodian is SpecOps Force (They have their own doctrine but they apply also NATO Doctrine)

**b) Is it just Navy or Joint Doctrine as well?**

It's SpecOps doctrine (Just Navy)

#### 2) Organization

**a) Who has OpCom of your Naval SpecOps Forces? Chief Naval Operations? Joint Chief of Staff?**

Navy Chief of Staff.

**b) Do you have them integrated in a Joint SOCOM?**

Joint SOCOM is only a HQ with no SOF Forces dedicated to it. They coordinate only SOF activities when SOF Units deploy to missions outside.

#### 3) Training

**a) Is the Navy able to train the personnel for its SpecOps Forces (on its own training facilities) or send them for training centres in other services? [ex. Joint SOF training centre, army SOF training centre].**

SpecOps Forces own facilities

**b) Considering different origins of the trainees (engineers, communications, infantry...) how does your Navy level the training in the group? [ex.: before the course a specific training is conducted for the ones that don't have infantry back ground. After that they do the SOF selection course.]**

Regarding NCO and soldiers, Navy SOF gets people from Navy (regular Navy and Marines). SpecOps trains each trainee at the same level and it takes them 12 months for the course and 6 months of specialization.

If the trainees come from the Marines they have already 7 months of basic training to become Marines. If they come from Navy their basic training can be from 2 months to 18 months, depends on the specialization.

For officers, they can come from the regular naval academy (5 years course) and also from NCO that want to become officers (for that they have to apply a 2 years course in the academy). The last ones can never be the navy SOF Commanders, only TU and TG commanders.

#### 4) Material

**a) Does the Navy owns deployment assets and equipment or does it use joint assets for Force Projection?**

Own assets

## 5) Leadership

- a) **What is the origin of yours Navy SOF tactical unit commanders? [ex.: Are they only from Navy? What is their background (infantry, engineers, others)? If you have Marines in the Navy are they the only ones being the SOF Tactical unit commanders?]**

After the 5-years Naval Academy course as Navy corp, young cadets in the rank of OF-1 are selected to join the SpecOps and are required to attend and pass 1-year SpecOps course before being integral part of them. Only naval academy officer can become the Navy SOF commander.

- b) **Do they have a special leadership training requirement? Is that part of the selection process in the officers?**

They must attend the leadership course at institutions outside their facilities (joint leadership course); that's not part of selection and indeed part of their officer's programme to become commander.

## 6) Personnel

- a) **What is the recruitment universe for your SOF (military from several services, only military from a single service, civilians, ...)? Can you specify it?**

SpecOps personnel is recruited from navy (including Marines) when someone applies; none starts directly as SpecOps.

- b) **Approximately what is the percentage of Naval SpecOps Forces admissions from Marines, and from other origins?**

That is difficult to measure because there are no percentages for admissions reserved to Marines. (ex. In one course you can have 50 Marines and 8 Navy guys applying to it and in another you can have the opposite).

- c) **What are the higher rate eliminating areas of the recruitment process?**

Physical conditioning and health breaks

- d) **Is the women recruitment process for Naval SpecOps Forces exactly the same as men? If not, what are the major differences?**

Women can only apply to the Marines and for that there is no differences. Women's can't apply to Navy SOF.

- e) **Is the recruiting/selection process a very expensive one in your Navy? Does recruiting within the Navy (and other services, if it is your Nations case) makes it a more financially efficient process rather than from a civilian universe?**

Selection process as a whole is very expensive (40K Marines -100k for SOF per trainee per basic course) both for internal and external trainees

- f) **What type of compensations does the Naval SpecOps Forces personnel have?**

In addition to the basic salary, compensations of each specialization are monthly added; all the brevets must be supported by the bi-annual physical tests and healthy checks

- g) **After retirement from active duty how does your Navy uses this highly trained and experienced personnel?**

No way: once retired, you're to enjoy your pension; no plans existing

## 7) Facilities

- a) **Does the Navy own its dedicated facilities for SOF?**

Yes

- b) Do you allow other services SpecOps to make use of those facilities and if so for what purposes?**

Yes we do but only Under Navy SpecOps supervision and direction.

## **Apêndice B- Inquérito ao representante de Espanha no NSHQ**

### **1) Doctrine**

- a) Who is custodian of the doctrine used by your Naval SpecOps Forces?**

Navy SOF Unit = Fuerza de Guerra Naval Especial (FGNE) for specific naval SOF Doctrine.

- b) Is it just Navy or Joint Doctrine as well?**

Joint Special Operations Command (MCOE=SOCOM) is the custodian for Joint SOF Doctrine.

### **2) Organization**

- a) Who has OpCom of your Naval SpecOps Forces? CNO? Joint Chief of Staff?**

Depending on the C2 structure for the Operation but, normally at the Operational Level will be the Commander of Operations Command. (Mando de Operaciones = MOPs)

- b) Do you have them integrated in a Joint SOCOM?**

No, the Navy SOF Unit (FGNE) organically it's under the Marine General Commander, into the Navy Force. But whenever is assigned for an Operation there is a Transfer of Authority to the Commander of Operations Command normally delegated to the Commander of JSOC (MCOE).

### **3) Training**

- a) Is the Navy able to train the personnel for its SpecOps Forces (on its own training facilities) or send them for training centres in other services? [ex. Joint SOF training centre, army SOF training centre].**

Navy SOF became a specific speciality into Navy with specific training phases for different ranks:

1. Enlisted soldiers and corporals have a 1<sup>st</sup> phase focused on land SOF in the Marine School (4 months long)
2. Officers and NCOs have a 1<sup>st</sup> phase in the Mountain and SOF Army School like all 3 Services (9 months long)
3. Both last groups develop a 2<sup>nd</sup> phase in the Navy Diver School for a maritime SOF focused phase (4 months long)

- b) Considering different origins of the trainees (engineers, communications, infantry...) how does your Navy level the training in the group? [ex.: before the course a specific training is conducted for the ones that don't have infantry back ground. After that they do the SOF selection course.]**

Before the 1<sup>st</sup> phase for Officers and NCOs as well as for Enlisted there is a phase 0 (1 month long) at the FGNE to prepare them both physically and mentally.

### **4) Material**

- a) **Does the Navy own deployment assets and equipment or does it use joint assets for Force Projection?**

Usually Navy has their own assets for FP, coming from the Fleet or from the Marine Brigade.

## 5) Leadership

- a) **What is the origin of your Navy SOF tactical unit commanders? [ex.: Are they only from Navy? What is their background (infantry, engineers, others)? If you have Marines in the Navy are they the only ones being the SOF Tactical unit commanders?]**

Since a couple of years ago, all marines and navy SOF badge Officers can apply for it, but only those posted at the SOF Unit (FGNE)

- b) **Do they have a special leadership training requirement? Is that part of the selection process in the officers?**

No they don't have a special training but the selection takes place inside the Unit at Commander's criteria.

## 6) Personnel

- a) **What is the recruitment universe for your SOF (military from several services, only military from a single service, civilians, ...)? Can you specify it?**

Only military from Navy and Marine Corps.

- b) **Approximately what is the percentage of Naval SpecOps Forces admissions from Marines, and from other origins?**

95% Marines (?).

- c) **What are the higher rate eliminating areas of the recruitment process?**

Higher eliminating rate happens during first step during the course but it can be happened all along the course.

- d) **Is the women recruitment process for Naval SpecOps Forces exactly the same as men? If not, what are the major differences?**

It is exactly the same, this year for first time ever, there is a seamstress applying to pass the enlisted SOF Course.

- e) **Is the recruiting/selection process a very expensive one in your Navy? Does recruiting within the Navy (and other services, if it is your Nation's case) make it a more financially efficient process rather than from a civilian universe?**

It is expensive due to long time process (13/8 months), but being already military with already basic training skills their opportunities of success are higher than from a civilian universe.

- f) **What type of compensations does the Naval SpecOps Forces personnel have?**

Higher salary and higher rate of classification to be promoted.

- g) **After retirement from active duty how does your Navy use this highly trained and experienced personnel?**

Navy does not use them at all, but others do like Military Security Forces (Guardia Civil) Police Forces and other civilian security companies.

## 7) Facilities

- a) **Does the Navy own its dedicated facilities for SOF?**

Some of them.

**b) Do you allow other services SpecOps to make use of those facilities and if so for what purposes?**

Yes, there are several collaborations between SOF units among all 3 services and other Marine neighbouring units.

**Apêndice C- Inquérito ao representante da Suécia no NSHQ**

“Sweden has only one JOINT SOF branch, no Army, Navy or Air Force SOF”

**1) Doctrine**

**a) Who is custodian of the doctrine used by your Naval SpecOps Forces?**

Supreme Commander of the Swedish Armed Forces

**b) Is it just Navy or Joint Doctrine as well?**

Joint Doctrine

**2) Organization**

**a) Who has OpCom of your Naval SpecOps Forces? Chief Naval Operations? Joint Chief of Staff?**

Joint Force Commander in Armed Forces headquarter

**b) Do you have them integrated in a Joint SOCOM?**

Yes

**3) Training**

**a) Is the Navy able to train the personnel for its SpecOps Forces (on its own training facilities) or send them for training centres in other services? [ex. Joint SOF training centre, army SOF training centre].**

Sweden have only one JOINT SOF branch, no specific Navy SOF. SWE SOF use the most appropriate training facility available for each training.

**b) Considering different origins of the trainees (engineers, communications, infantry...) how does your Navy level the training in the group? [ex.: before the course a specific training is conducted for the ones that don't have infantry back ground. After that they do the SOF selection course.]**

No pre course is conducted. Requirement to SWE SOF is open to all services and ranks at Sweden Armed Forces. After selection, recruits participate in a one year long basic training, after one year the specific training for maritime, air, specialists begin

**4) Material**

**a) Does the Navy owns deployment assets and equipment or does it use joint assets for Force Projection?**

Se above No Navy SOF, all assets and equipment belongs to SWE SOF (joint SOF system)

**5) Leadership**

**a) What is the origin of yours Navy SOF tactical unit commanders?**

[ex.: Are they only from Navy? What is their background (infantry, engineers, others)? If you have Marines in the Navy are they the only ones being the SOF Tactical unit commanders?]

Tactical unit commanders are from all branches, the best suitable commander is chosen regardless background. All commanders are joining the Swedish armed forces officers' academy joint with the rest of armed forces.

**b) Do they have a special leadership training requirement? Is that part of the selection process in the officers?**

No specific, SWE SOF are continuously conducting leadership training inside the SOF system (no specific for maritime units)

**6) Personnel**

**a) What is the recruitment universe for your SOF (military from several services, only military from a single service, civilians, ...)? Can you specify it?**

Requirement to SWE SOF is open to all services and ranks at Sweden Armed Forces. Before recruitment the servicemen have to do national service (conscript) for up to one year in armed forces.

**b) Approximately what is the percentage of Naval SpecOps Forces admissions from Marines, and from other origins?**

Approx. 20% the rest is from Army or Airforce

**c) What are the higher rate eliminating areas of the recruitment process?**

Approx. 5% pass the selection. The selection consist of three phases: (two week selection), all operators conduct the tests. Staff and support personal conduct different test battery, not shown below.

Phase1: Pre selection is made by HR and SME in SWE SOF just by going throw the applications. Approximately 80 pax is sent to upcoming selection

Phase 2: First week of selection is focus of physical tests, include a hard week of field tests, march with rug sack and free orienteering, obstacle yard, swimming, claustrophobia, high-altitude tests etc. approx. between 15-30 passes first week.

Second week of selection is focused om psychologic tests end medicine examination. Psychologists and medicine personnel are also attending the first week to get impressions from the testing personal and prepares for the second week. The second week is done in cooperation between representatives from SOF unit and Psychologists. Approximately 5-15 tested are passing second week and the tests in total.

**d) Is the women recruitment process for Naval SpecOps Forces exactly the same as men? If not, what are the major differences?**

Yes, no difference

**e) Is the recruiting/selection process a very expensive one in your Navy? Does recruiting within the Navy (and other services, if it is your Nations case) makes it a more financially efficient process rather than from a civilian universe?**

Expensive yes if you compare to civilian university, No if you compare to the demands on the SOF service and the need to "pick up" the right personnel for the job.

**f) What type of compensations does the Naval SpecOps Forces personnel have?**

SWE SOF have dedicate agreement and different pay when signed up for SOF duty.

All personal in SOF get extra salary when attached to SOF including risk, divers, parachuting and to be able to be in standby at short notice etc. The employment to SOF is set to 3 years cycles, if the staff member or operator wish to stay longer (and most want to) the employment will continue until the SOF unit or the

employee want something else. The SOF system in Sweden is only 25years and currently the average time in the SOF unit is approximately 8years (longest stay 23 years, currently staff member but recruited initially as operator). All employees at SOF have their "bottom/base" employment in Armed forces, which means that after leaving SOF the employee have the right and possibility to continue work in armed forces. Approximately 70% that leave SOF continue by their own in armed forces. 30% leave the armed forces and choose to start own company, work in other security branches or transfer to other agencies such as police, custom etc.

**g) After retirement from active duty how does your Navy uses this highly trained and experienced personnel?**

SWE SOF HR is involved in mentoring SWE SOF personnel to other suitable services in Armed Forces or other agencies or NGO.

SWE SOF doesn't use any kind of binding contracts. The employee is free, and it's the employee's decision to choose when to leave SOF and what to do after his/her employment in SOF. SWE SOF HR try to build up individual plans regarding the employee's carrier and opportunities within SWE SOF. When it occurs to SWE SOF and the employee that the "time is running out" for further stay in SOF. SOF HR is trying to connect the employee with other services in Armed forces (Army, Airforce, navy units, supreme HQ) to continue service in Armed forces. If that is not possible, SOF HR try to link the employee to other agencies (police, Custom etc) that SOF have relationship with. Lastly SOF HR is using contacts to link the employee with NGO or other to be able to continue his/her career after service in SOF. Sweden Armed Forces (including SOF) have a wide range of tolls to offer employees that are not suitable for further service in Armed forces. For example study with pay from armed forces, try new employment still employed by armed forces.

**7) Facilities**

**a) Does the Navy own its dedicated facilities for SOF?**

SWE SOF have own specific maritime training facilities

**b) Do you allow other services SpecOps to make use of those facilities and if so for what purposes?**

Yes, when it's suitable. The purpose is to share training facilities with other equivalents nation or international partners. Together build up an efficient maritime knowledge and skills.

