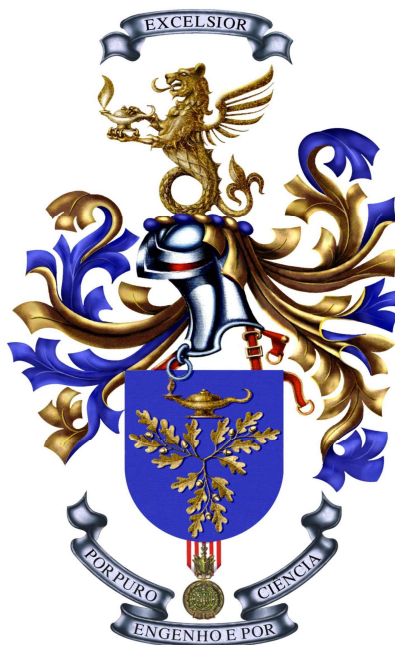


**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2016/2017



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**PREDISPOSIÇÃO PARA O INGRESSO NAS FORÇAS ARMADAS:
UM ESTUDO SOBRE AÇÕES DE RECRUTAMENTO DIRIGIDO**

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

Adriano Augusto Gomes Branco

Maj Cav



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

PREDISPOSIÇÃO PARA O INGRESSO NAS FORÇAS
ARMADAS: UM ESTUDO SOBRE AÇÕES DE
RECRUTAMENTO DIRIGIDO

Major de Cavalaria Adriano Augusto Gomes Branco

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Pedrouços 2017



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

**PREDISPOSIÇÃO PARA O INGRESSO NAS FORÇAS
ARMADAS: UM ESTUDO SOBRE AÇÕES DE
RECRUTAMENTO DIRIGIDO**

Major de Cavalaria Adriano Augusto Gomes Branco

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Orientador: TCOR ADMAER Nuno Alexandre Cruz dos Santos

Pedrouços 2017



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Adriano Augusto Gomes Branco**, declaro por minha honra que o documento intitulado “**Predisposição para o ingresso nas Forças Armadas: um estudo sobre ações de recrutamento dirigido**”, corresponde ao resultado da investigação desenvolvida pelo autor, enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2016/2017** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, **19 de junho de 2017**

Adriano Augusto Gomes Branco

Maj Cav



Agradecimentos

Em primeiro lugar um reconhecimento devido ao meu orientador, Tenente-Coronel de Administração Aeronáutica Nuno Alexandre Cruz dos Santos, pela sua camaradagem e apoio na orientação desta investigação.

Uma palavra de agradecimento a todas as entidades entrevistadas, pela sua experiência e disponibilidade, pela documentação facultada, e ainda pelos comentários, opiniões, questões e sugestões, indispensáveis a um melhor esclarecimento e clarificação da problemática em estudo. Saliento a Professora-Doutora Helena Carreiras, o Dr. António Cardoso, o Coronel de Artilharia Vítor Borlinhas, o Capitão-de-Mar-e-Guerra de Marinha Paulo Silva, o Coronel de Cavalaria Álvaro Rosas, o Coronel Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo Jorge Simões, o Coronel de Cavalaria Rui Ferreira, o Capitão-de-Fragata de Marinha Luís Matias, o Tenente-Coronel de Artilharia Joaquim Cardoso e o Major Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo Eleutério Prazeres pelo conhecimento transmitido que muito auxiliaram nesta minha investigação.

A todos os conferencistas que, de alguma forma, contribuíram para o resultado final deste trabalho com a partilha do seu saber e conhecimentos.

Aos meus amigos do CEMC 2016/2017 pela colaboração prestada ao longo do curso, que permitiu ultrapassar as vicissitudes e terminar mais esta singradura e em especial ao Major Fernando Cunha e meu compadre, pela partilha, ajuda e compreensão.

Ao Major Pedro Marques da Costa, por todo o apoio e amizade prestado e pelos comentários objetivos que em muito contribuíram e ajudaram na redação e organização de toda a investigação, e aos Major Pedro Cavaleiro, Major Marco Cordeiro e Major Tiago Fazenda, pela camaradagem e consideração demonstradas na fase final. Bem hajam.

À minha mãe, que assumiu responsabilidades que eram minhas, agradeço pelo amparo permanente e motivação ao longo de todo o curso.

Uma palavra indispensável e especial à minha família. À Licínia, pelo amor, perseverança, incentivo, apoio incondicional e forma irrepreensível como assumiu as funções de mãe e de pai desde o início do curso. Aos meus dois filhos Bruno e Daniel, pela paciência para a minha indisponibilidade e que sem o saberem me deram ânimo e força para seguir em frente nesta longa caminhada.

Por último à memória do meu Pai, a quem dedico este trabalho, que partiu há pouco tempo e que sempre me guardou palavras motivantes e inspiradoras, o meu obrigado e até um dia.



Índice

Introdução.....	1
1. Enquadramento conceptual e metodologia.....	6
1.1. Revisão da literatura.....	6
1.2. Metodologia.....	8
2. A caracterização dos candidatos.....	11
2.1. Dimensão social.....	11
2.1.1. A predisposição dos candidatos.....	12
2.1.2. A escolaridade.....	15
2.2. Dimensão demográfica.....	18
2.2.1. Regiões Norte, Centro e Sul.....	19
2.2.2. Dicotomia Interior/Litoral.....	22
2.3. O público-alvo.....	24
2.4. Síntese conclusiva.....	24
3. O recrutamento nas Forças Armadas.....	26
3.1. O Órgão Central de Recrutamento e Divulgação.....	26
3.2. A Marinha.....	27
3.3. O Exército.....	30
3.4. A Força Aérea.....	33
3.5. Síntese conclusiva.....	35
4. Análise.....	37
4.1. O atual modelo de recrutamento.....	37
4.2. Estudo de caso.....	38
4.3. Análise SWOT.....	39
4.4. Síntese conclusiva.....	43
Conclusões.....	46
Bibliografia.....	52



Índice de Apêndices

Apêndice A - Corpo de conceitos.....	Apd A-1
Apêndice B - Metodologia	Apd B-1
Apêndice C - CDDN (implementação territorial por ramo, região e área)	Apd C-1
Apêndice D - Guião das Entrevistas.....	Apd D-1
Apêndice E - Entrevista ao Diretor Serviços da Profissionalização Serviço Militar	Apd E-1
Apêndice F - Entrevista ao Chefe Repartição Recrutamento e Seleção da Marinha	.Apd F-1
Apêndice G - Entrevista ao Chefe Repartição Recrutamento do Exército.....	Apd G-1
Apêndice H - Entrevista ao Chefe do Centro de Recrutamento da Força Aérea.....	Apd H-1
Apêndice I - Estudo de caso	Apd I-1
Apêndice J - Análise SWOT	Apd J-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de análise	10
Figura 2 – Género dos candidatos às FFAA.....	12
Figura 3 – Atratividade pelos ramos das FFAA.....	12
Figura 4 – Predisposição para ingresso nas FFAA.....	13
Figura 5 – Evolução da predisposição para ingresso nas FFAA	13
Figura 6 – Probabilidade do ingresso nas FFAA ocorrer no ano seguinte no DDN	14
Figura 7 – Motivos justificativos da intenção de ingressar nas FFAA.....	14
Figura 8 – Motivos justificativos da intenção de não ingressar nas FFAA.....	15
Figura 9 – Situação atual laboral dos candidatos	16
Figura 10 – Nível de escolaridade dos candidatos	16
Figura 11 – Evolução da situação escolar dos candidatos.....	17
Figura 12 – Predisposição para ingresso por nível de escolaridade dos candidatos	17
Figura 13 – Atratividade pelos ramos das FFAA em função da escolaridade	18
Figura 14 – Predisposição para ingresso nas FFAA em função dos CDDN	19
Figura 15 – Implementação dos CDDN por regiões	20
Figura 16 – Predisposição para ingresso nas FFAA - região Norte	20
Figura 17 – Predisposição para ingresso nas FFAA - região Centro	21
Figura 18 – Predisposição para ingresso nas FFAA - região Sul	21
Figura 19 – Predisposição para ingresso nas FFAA - zona Interior.....	22
Figura 20 – Predisposição para ingresso nas FFAA - zona Litoral.....	23



Figura 21 – <i>Profiling</i> geográfico nacional.....	23
Figura 22 – Organograma parcial da DGRDN.....	26
Figura 23 – Estrutura de recrutamento e divulgação da Marinha.....	28
Figura 24 – Estrutura de recrutamento e divulgação do Exército	31
Figura 25 – Estrutura de recrutamento e divulgação da Força Aérea	33
Figura 26 – Metodologia de análise SWOT	40
Figura 27 – Articulação de contributos que potenciam ações de recrutamento nas FFAA	44
Figura 28 – Modelo de recrutamento implementado em Espanha para as FAE	Apd I-2

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Unificação dos distritos em regiões.....	19
Tabela 2 – Elementos e fatores chave do ambiente interno e externo.....	41
Tabela 3 – Quadro síntese da investigação.....	Apd B-1
Tabela 4 – Fases do percurso metodológico.....	Apd B-2
Tabela 5 – Indicadores do modelo de análise.....	Apd B-3
Tabela 6 – Verificação dos indicadores do modelo de análise.....	Apd B-4
Tabela 7 – CDDN (implementação territorial por ramo, região e área).....	Apd C-1
Tabela 8 – Matriz de análise SWOT (I)	Apd J-1
Tabela 9 – Descrição dos elementos e fatores chave.....	Apd J-1
Tabela 10 – Metodologia de análise SWOT.....	Apd J-3
Tabela 11 – Matriz de análise SWOT (II)	Apd J-3



Resumo

O processo de profissionalização das Forças Armadas (FFAA) iniciou-se em 2004, com o fim do Serviço Efetivo Normal, e assenta num modelo de recrutamento exclusivo no voluntariado. A opção por este modelo obrigou a uma mudança de paradigma, que levou a instituição militar a concorrer em condições idênticas com outras entidades empregadoras na obtenção de recursos humanos.

Este estudo baseia-se numa estratégia de investigação qualitativa, conjugando a análise documental e entrevistas semiestruturadas a especialistas na análise do recrutamento. Definiu-se como objetivo geral desta investigação avaliar a implementação de um recrutamento de carácter dirigido, que contribua para capitalizar o efetivo nas FFAA.

Com o intuito de atingir os objetivos propostos, analisam-se os candidatos numa perspetiva social e demográfica como ambiente externo e, a tipologia e as ações de recrutamento realizadas pelas FFAA como ambiente interno, e identificam-se potencialidades, vulnerabilidades, oportunidades e desafios futuros a enfrentar.

Dos contributos alcançados, apura-se que o modelo de recrutamento não está esgotado e pode ser melhorado. Para tal, e tendo em vista os candidatos, as ações de divulgação das FFAA devem ser desenvolvidas através do Dia de Defesa Nacional, do método do “passa-palavra”, da divulgação realizada pelos próprios militares e através da utilização das Redes Sociais.

Palavras-chave

Ações de recrutamento; Candidato; Divulgação; Forças Armadas; Predisposição.



Abstract

The Armed Forces professionalization process started in 2004, with the end of the Normal Effective Service, and is based on an exclusive volunteering recruitment model. The option for this model forced a paradigm shift, that led the military institution to compete under the same conditions with other employers to obtain human resources.

This study is based on a qualitative research strategy combining documentary analysis and semi-structured interviews with recruitment specialists. The general objective of this investigation is to evaluate the implementation of a directed recruitment, which contributes to capitalize the numbers off the Armed Forces.

To achieve the proposed objectives, candidates are analyzed from a social and demographic perspective as an external environment and the typology and the recruitment actions carried out by the Armed Forces as an internal environment, and strengths potentialities, weaknesses, opportunities and threats ahead are identified.

From the contributions achieved, it is clear that the recruitment model is not exhausted and can be improved. To this end, and considering the candidates, the actions of dissemination of the Armed Forces should be developed through National Defense Day, the "word-of-mouth" method, the dissemination carried out by soldiers and using the Social Networks.

Keywords

Recruitment actions, Candidate, Disclosure, Armed Forces; Predisposition.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AGE	Ajudante-General do Exército
AMI	Aeródromo de Manobra n.º 1
AR	Assembleia da República
ARM	<i>Armada</i>

B

BA1	Base Aérea n.º 1
BA5	Base Aérea n.º 5
BNL	Base Naval de Lisboa
BOE	<i>Boletín Oficial del Estado</i>
BrigInt	Brigada de Intervenção

C

CDDN	Centros de Divulgação da Defesa Nacional
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEMC	Curso de Estado-Maior Conjunto
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CET	Cursos de Especialização Tecnológica
CM	Conselho de Ministros
Cmd/BrigInt	Comando da Brigada de Intervenção
CmdPess	Comando de Pessoal
CMSM	Campo Militar de Santa Margarida
CPCRM	Comissão de Planeamento e Coordenação do Recrutamento Militar
CPESFA	Comando de Pessoal da Força Aérea
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
CR	Centros de Recrutamento
CRA	Centro de Recrutamento da Armada
CRFA	Centro de Recrutamento da Força Aérea
CTSP	Cursos Técnicos Superiores Profissionais



D

DARH	Direção de Administração de Recursos Humanos
DDN	Dia da Defesa Nacional
DGRDN	Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional
DGT	Direção Geral do Território
DIPE	<i>Dirección de Personal</i>
DN	Defesa Nacional
DP	Direção de Pessoal
DREM	Divisão de Recrutamento e Efetivos Militares

E

EA	<i>Ejército del Aire</i>
EFz	Escola de Fuzileiros
EMFA	Estado-Maior da Força Aérea
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
EPR	Entidade Primariamente Responsável
ES	Escola dos Serviços
ET	<i>Ejército de Tierra</i>
EXE	Exército

F

FA	Força Aérea
FAE	Forças Armadas de Espanha
FFAA	Forças Armadas
FSeg	Forças de Segurança

G

GAP	Gabinetes de Atendimento ao Público
GCS	Gabinetes de Classificação e Seleção

H

H	Hipótese
---	----------



I

IESM Instituto de Estudos Superiores Militares

IUM Instituto Universitário Militar

L

LSM Lei do Serviço Militar

M

MAPER *Mando de Personal*

MAR Marinha

MDE *Ministerio de Defensa de España*

MDN Ministério da Defesa Nacional

O

OAP Operações de Apoio à Paz

OCR Órgão Central de Recrutamento

OCRD Órgão Central de Recrutamento e Divulgação

OCS Órgãos de Comunicação Social

OE Objetivo Específico

OG Objetivo Geral

P

PADSM Plano Anual de Divulgação do Serviço Militar

PCM Presidência de Conselho de Ministros

PCS Provas de Classificação e Seleção

POC Ponto de Contacto

Q

QC Questão Central

QD Questão Derivada

QP Quadros Permanentes



R

RA5	Regimento de Artilharia n.º 5
RAAA1	Regimento de Artilharia Antiaérea n.º 1
RC	Regime de Contrato
RC3	Regimento de Cavalaria n.º 3
RC6	Regimento de Cavalaria n.º 6
RDSM	Rede de Divulgação do Serviço Militar
RH	Recursos Humanos
RI1	Regimento de Infantaria n.º 1
RI13	Regimento de Infantaria n.º 13
RI14	Regimento de Infantaria n.º 14
RI19	Regimento de Infantaria n.º 19
RR	Repartição de Recrutamento
RRS	Repartição de Recrutamento e Seleção
RS	Redes Sociais
RTm	Regimento de Transmissões
RTransp	Regimento de Transportes
RTP	Rádio Televisão Portuguesa
RV	Regime de Voluntariado

S

SEM	Serviço Efetivo Normal
SP	Superintendência de Pessoal
SPSM	Serviços da Profissionalização do Serviço Militar
SRDE	Sistema de Recrutamento e Divulgação do Exército
SubDef	Subdelegações de Defesa
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>

T

TIG	Trabalho de Investigação de Grupo
TII	Trabalho de Investigação Individual



U

UnAp/CmdPes Unidade de Apoio do Comando de Pessoal

UEO Unidades, Estabelecimentos e Órgãos



“Se queremos progredir, não devemos repetir a história, mas fazer uma história nova.”

Mahatma Gandhi



Introdução

As alterações, verificadas no novo ambiente internacional e na situação estratégica, foram determinantes na aprovação do novo Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN) datado de 2013. Analisando este documento, constata-se que existe uma necessidade de adaptação e racionalização de estruturas, destacando-se a reforma das Forças Armadas (FFAA). O mesmo documento refere que é necessário proceder à racionalização e redimensionamento dos efetivos e à adequação dos recursos humanos (RH) para fazer face às exigências de flexibilidade, próprias das novas missões das FFAA (PCM, 2013a, p. 1991). Estas medidas adotadas surgem não só, num quadro das alterações estruturais no ambiente securitário e da natureza das ameaças à segurança nacional, mas também, devido aos constrangimentos financeiros com os quais o país tem vindo a lidar.

Esta reforma estrutural da Defesa Nacional (DN) e das FFAA foi materializada no documento denominado por “Defesa 2020”, que visa obter ganhos de eficiência através da centralização no Ministério da Defesa Nacional (MDN) das políticas de obtenção e atribuição de recursos (PCM, 2013b, p. 2285).

A reorganização e reestruturação do MDN¹ originou a criação da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN). Este novo serviço central tem, entre outras, as atribuições de estudar, propor e emitir pareceres e monitorizar a execução de medidas de política de RH militares e, deve ainda, planear, dirigir e coordenar os processos de recrutamento militar com os ramos das FFAA (MDN, 2014b, pp. 6375-6379).

A DGRDN é responsável por exercer as competências de Órgão Central de Recrutamento e Divulgação (OCRD) no planeamento, direção e coordenação dos processos estruturantes da Lei do Serviço Militar² (LSM), constituindo-se ainda como a entidade designada para as mesmas atribuições das atividades relativas ao Dia da Defesa Nacional (DDN) (CM, 2015b, p. 5195).

A LSM, em vigor desde 1999, determina que a execução do processo de recrutamento é da responsabilidade dos Centros de Recrutamento (CR) dos ramos, os quais assumem diversas configurações, de acordo com as áreas do país e com as potenciais vocações dos candidatos ao regime de voluntariado. A lei prevê a possibilidade de intervenção de outras entidades no processo de recrutamento, designadamente, outros serviços públicos, destacando-se as do sistema de ensino, através da integração da temática

¹ Decreto-Lei n.º 183/2014 de 29 de dezembro.

² Lei n.º 174/99 de 21 de setembro.



da DN nos conteúdos programáticos escolares, ou através da condução de ações de sensibilização e divulgação do papel da DN e das FFAA (AR, 1999, p. 6542).

De acordo com a mesma lei³, foi instituído o DDN, no qual através da participação dos três ramos, é divulgado o papel das FFAA em Centros de Divulgação da Defesa Nacional (CDDN), criados para o efeito. Esta sensibilização envolve informação escrita sobre os preceitos constitucionais que se relacionam com a DN; direitos e deveres dos cidadãos; objetivos do serviço militar e as diferentes possibilidades que são oferecidas durante e após o serviço militar; e por fim, informação sobre as formas de prestação de serviço nas FFAA. Conforme apresentado, verifica-se que, relativamente às grandes linhas orientadoras para o recrutamento e para o DDN, a legislação enquadrante continua a transcrever os princípios relevantes exarados quer na LSM, quer na reforma “Defesa 2020”. Prova disso são os efetivos das FFAA, fixados para o ano de 2017, que mantêm a referência estabelecida de um efetivo máximo situado entre os 30.000 e os 32.000 militares (DN, 2016a, p. 4771), valores concorrentes para o descrito no documento da reforma “Defesa 2020”.

Atualmente, a sociedade caracteriza as organizações, não pelo que se dispõem fazer, mas sim pelo que efetivamente executam. Tratadas de forma semelhante a algumas organizações do Estado, as FFAA encontram-se cada vez mais sujeitas ao escrutínio e controlo social, tornando-se o cultivo pela legitimidade cada vez mais uma necessidade. Além desta postura pró-ativa, os pressupostos da profissionalização do serviço militar obrigam a uma permanente adaptação, para conseguir recrutar e obter os RH necessários ao cumprimento das suas missões. Contudo, é consensual que a preponderância do recrutamento depende da vocação manifestada pelo público-alvo⁴, ou seja, depende da predisposição dos jovens cidadãos em se alistarem, mediante as propostas que lhes são apresentadas.

O presente Trabalho de Investigação Individual (TII) tem como desiderato analisar a predisposição para o ingresso nas FFAA, de modo a contribuir para a construção de estratégias solidificadas de intervenção neste domínio, com incidência no público-alvo e no *profiling* geográfico⁵.

Do ponto de vista científico, este estudo insere-se no Domínio da Investigação das Ciências Militares, enquadrado na Área de Investigação de Comportamento Humano e

³ Artigo 11º.

⁴ Ver Apêndice A.

⁵ *Idem*.



Saúde em Contexto Militar, nas subáreas da Psicologia e Sociologia Militar (IESM, 2014, p. Anx B e MDN, 2015, p. 9300).

Desta forma, o objeto da investigação é o atual modelo de recrutamento nas FFAA. Considerando a realização do DDN, este estudo pretende conhecer e caracterizar a população a ingressar nas FFAA, potenciando-as como entidade empregadora. Possibilita ainda, clarificar a relevância e adequabilidade do atual modelo de recrutamento nas FFAA, e perceber até que ponto a sua aplicação representa, ou não, uma adaptação às alterações na sociedade e às necessidades das FFAA.

De acordo com Roberto Sampieri (2006), a delimitação desta investigação é materializada em três domínios: tempo, espaço e conteúdo. No domínio temporal, opta-se por delimitar esta investigação ao período compreendido entre abril de 2013, tendo em conta as alterações organizativas com a implementação da reforma “Defesa 2020” até dezembro de 2016. Espacialmente, circunscreve-se o estudo às FFAA, designadamente aos três ramos: Marinha, Exército e Força Aérea, incidindo nos Órgãos/Direções cuja missão primária é a do recrutamento⁶, especificamente à divulgação para a obtenção de RH em território continental. Por fim, ao nível do conteúdo, a delimitação da investigação restringe-se aos candidatos⁷ às FFAA, que pretendem ingressar no regime de voluntariado (RV) ou regime de contrato (RC), na categoria de praças. Esta opção é justificada pelo facto da Divisão de Recrutamento e Efetivos Militares⁸ (DREM) da DGRDN ter estabelecido a dimensão da divulgação como prioritária para o ano de 2017. Propositadamente, durante a presente investigação apenas se aborda a dimensão social e a dimensão demográfica dos candidatos.

A investigação tem como objetivo geral (OG): identificar lacunas na forma como é realizado o recrutamento nas FFAA com a finalidade de avaliar a implementação de um recrutamento de carácter dirigido, e assim, contribuir para uma melhor capitalização de efetivos que supram as necessidades das FFAA.

Por forma a conseguir cumprir com o OG da investigação, identificam-se os seguintes objetivos específicos (OE):

⁶ Processo integrado para divulgar a profissão militar, assegurar a obtenção de RH, promover a sua retenção e apoiar o seu processo de transição para o mercado de trabalho (DN, 2016b). A delimitação espacial cinge-se às atividades de divulgação para a obtenção de RH.

⁷ Ver Apêndice A.

⁸ Tem estabelecidas quatro Linhas de Esforço (dimensões) para o recrutamento: divulgação, obtenção das candidaturas, classificação e seleção e formação inicial contínua (Cardoso, 2016).



- **OE1** – Analisar o impacto do contexto sociodemográfico na predisposição dos candidatos relativamente ao ingresso nas FFAA;
- **OE2** – Caracterizar as atuais ações de recrutamento nas FFAA;
- **OE3** – Formular contributos que potenciem nos candidatos a atratividade no ingresso nas FFAA.

Decorrente da revisão de literatura e das entrevistas exploratórias realizadas, definiu-se a seguinte Questão Central (QC) que orientou o desenvolvimento da investigação: “De que forma o contributo do recrutamento dirigido faz capitalizar o efetivo nas FFAA?”

Com base nesta QC, obtiveram-se as seguintes Questões Derivadas (QD):

- **QD1** – De que forma a caracterização social e demográfica influencia a predisposição dos candidatos para o ingresso nas FFAA?
- **QD2** – Quais são as ações de recrutamento realizadas pelos ramos das FFAA?
- **QD3** – De que forma pode ser potenciado o atual modelo de recrutamento?

Ao longo da investigação procura-se responder à QC através da resposta às QD apresentadas, tendo para tal sido definidas as seguintes hipóteses (H):

- **H1.1** – A predisposição de ingresso nas FFAA diminui à medida que a escolaridade dos candidatos aumenta;
- **H1.2** – O *profiling* geográfico nacional influencia de forma distinta a predisposição de ingresso nas FFAA;
- **H2** – As atuais ações de recrutamento não são orientadas pelos aspetos sociais e demográficos nacionais;
- **H3** – Uma articulação de ações complementares focadas no público-alvo permite potenciar o atual modelo de recrutamento.

O objeto de investigação apresenta o termo recrutamento⁹, que corresponde ao conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas FFAA (AR, 1999, p. 6542). Por sua vez, o tema da investigação refere o recrutamento dirigido¹⁰ que se define como, um sistema de informação e divulgação, que obedece a um conjunto de ações e técnicas desenvolvidas pelas FFAA aplicado a um público-alvo. Considerando que ambas as definições são complementares, opta-se por utilizar ao longo do trabalho apenas o termo recrutamento.

⁹ Ver Apêndice A.

¹⁰ *Idem.*



A estratégia de metodologia de investigação adotada é qualitativa e o desenho de pesquisa um estudo de caso, centrado nas FFAA. Na fase exploratória, a pesquisa bibliográfica sobre a temática a investigar, complementada com entrevistas exploratórias junto da DGRDN, dos ramos das FFAA, assim como a entidades de reconhecido mérito, permitiu definir a problemática e o objeto de estudo. Durante a fase analítica, o estudo de documentos oficiais, complementado com entrevistas semiestruturadas, permitiu a obtenção de dados, que, quando organizados, sistematizados, tratados e analisados, possibilitaram obter informação, para na fase conclusiva dar resposta às questões colocadas durante a fase exploratória.

O presente trabalho está organizado em quatro capítulos, acrescido da introdução e conclusão. No primeiro capítulo é feita a revisão de literatura para enquadrar metodológica e conceitualmente o estudo, constituindo-se num apoio fundamental para a elaboração do modelo de análise utilizado na investigação. O segundo capítulo caracteriza o contexto social e demográfico dos potenciais candidatos ao ingresso nas FFAA. No terceiro capítulo caracteriza-se a tipologia, metodologia e frequência das ações de recrutamento nas FFAA. O quarto e último capítulo, dedicado à análise, identifica contributos para potenciar nos candidatos a atratividade às FFAA. Por último, apresentam-se as conclusões.



1. Enquadramento conceptual e metodologia

Este capítulo apresenta um ponto de situação do assunto observado, que, através da revisão da literatura, permite identificar o estado da arte, garantindo o conhecimento do contexto e da base concetual onde se insere a investigação. Agrega a descrição do percurso metodológico seguido, através da apresentação da metodologia e do modelo de análise utilizados. No final, pretende-se que o leitor fique esclarecido não só sobre a temática, mas também do percurso metodológico seguido, permitindo o entendimento do trabalho como um todo.

1.1. Revisão da literatura

Em termos científicos, a investigação insere-se no Domínio da Investigação das Ciências Militares, na área de Investigação de Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar¹¹, nas subáreas da Psicologia e Sociologia Militar (IESM, 2014, p. Anx B).

A revisão da literatura orientada para o recrutamento permitiu constatar que a legislação apenas é complementada com alguns relatórios estatísticos sobre a temática investigada, tendo sido analisados para efeito, os diplomas legais em vigor e trabalhos de investigação realizados em anos anteriores neste Instituto.

Considerando o quadro legal vigente, verifica-se que a LSM, ainda que indiretamente, está na génese da atual filosofia do recrutamento nas FFAA. No seu artigo 59.º é extinto o Serviço Efetivo Normal (SEN), passando o serviço efetivo a abranger quatro formas de prestação de serviço: (i) nos quadros permanentes; (ii) em regime de contrato; (iii) em regime de voluntariado e (iv) decorrente de convocação ou mobilização (AR, 1999, p. 6549).

O fim do SEN constituiu-se como um grande desafio às FFAA, na medida em que estas deixaram de ter acesso aos RH num formato diferente do habitual. Como forma de obter e garantir os RH necessários, a instituição adaptou-se, passando o serviço nas fileiras militares a constituir-se como uma oportunidade de emprego, ou seja, as atividades de divulgação assumiram um papel fundamental nas ações de recrutamento para a captação dos candidatos.

Para Pinto (2014, p. 91), este facto de assegurar em quantidade e qualidade o número de voluntários necessários foi em si mesmo um desafio com claras implicações nesta

¹¹ De acordo com a alínea d) do artigo 5.º do Estatuto do Instituto Universitário Militar (MDN, 2015, p. 9300).



transformação das FFAA. Para este autor, assistiu-se a uma alteração de paradigma no recrutamento, passando de uma atitude clássica e passiva, para uma atitude de obtenção de RH aguerrida e imaginativa.

Da revisão da literatura destacam-se cinco trabalhos de investigação que abordam a temática em análise, três individuais e dois de grupo, desenvolvidos por auditores ou discentes deste Instituto.

Em 2003, uma investigação aborda os contributos do DDN para a adesão dos jovens às FFAA. Destaca-se uma proposta, que prevê que as equipas de divulgação do DDN “devem ser particularmente ativas junto dos alunos dos anos lectivos onde se começa a fazer a orientação profissional, 10.º e 12.º anos, mostrando-lhes que o serviço militar é uma opção profissional” (Leal, 2003, p. 49).

Outro trabalho individual, cuja temática é a obtenção de RH, concluiu que as FFAA apresentam uma estrutura de recrutamento adequada e vocacionada para o ingresso no RV/RC (Bastos, 2008, p. 41).

As conclusões de outra investigação individual comprovam que “a falta de ligação entre os sistemas de recrutamento, conduz a “desperdícios” de candidatos, na medida em que os excluídos por um ramo não serão, na generalidade, aproveitados pelos outros ramos” (Santos, 2012a, p. 76).

Numa tipologia de trabalho diferente, decorrente de um Trabalho de Investigação de Grupo (TIG), os autores notam que existe “uma lógica de “redimensionamento”, “redução” e “racionalização” que, no entanto, já transparece em orientações políticas anteriores (...) no caso dos RH” (Domingues, et al., 2013, p. 19). Esta ideia concorre com a apresentada por Santos, Damásio e Gouveia (2012b, p. 99), que defendem que as orientações políticas relativas à racionalização de RH nas FFAA têm conduzido a uma redução progressiva de efetivos, embora se continue a garantir, por parte da tutela, o cumprimento das missões das FFAA.

Por fim, em 2016, este tema foi também abordado em trabalho de grupo, que caracteriza o recrutamento como “um processo integrado e sinérgico, centrado no cidadão, para o qual todos deverão contribuir, tornando o Serviço Militar mais atrativo e competitivo no mercado de trabalho” (Heleno, et al., 2016, p. 34). Os autores concluem ainda que o Órgão Central de Recrutamento (OCR), ou OCRD deverá ter um papel ativo, célere e eficaz no recrutamento, adaptando-o às necessidades atuais, ou seja, moderno, flexível e eficaz.



Decorrente de uma análise distinta, foi publicado em 2009 um estudo onde são correlacionados os jovens e as FFAA, no qual é depreendido que o seu relacionamento assenta em três aspetos essenciais: a escolaridade, o perfil e a predisposição (Cardoso, et al., 2009, p. 3). Relativamente à escolaridade extrai-se do trabalho que a população com escolaridade mais elevada tende a manifestar menor interesse para o ingresso nas FFAA. Por sua vez, o perfil caracterizou-se pelo interesse diferenciado pelos ramos, sendo que na Força Aérea e na Marinha o objetivo passa por atingir outros patamares profissionais, ao passo que, no Exército a motivação prende-se, entre outras coisas, com a atratividade das características da vida militar. Finalmente, no que concerne à predisposição para o ingresso nas FFAA, registou-se uma grande vontade para a entrada nas fileiras, considerando-se um bom indicador em matéria de sustentabilidade do atual modelo de profissionalização do serviço militar. No entanto, importa referir, que a maior parte dos jovens que se manifestaram predispostos a ingressar nas FFAA, o pretendiam fazer no ano seguinte à sua participação no DDN (Cardoso, et al., 2009, pp. 16-18). De acordo com Cardoso¹² (2016), um dos autores do estudo supracitado, “à medida que os cidadãos auferem maior escolaridade, o seu interesse pelas FFAA decresce, afetando indubitavelmente os níveis de recrutamento”.

A revisão da literatura permitiu construir um corpo de conceitos¹³, que se constitui como uma referência ao longo de toda a investigação, garantindo um entendimento comum dos termos e das situações tratadas, com especial incidência nas ações de recrutamento¹⁴.

1.2. Metodologia

O presente estudo seguiu uma metodologia de raciocínio hipotético-dedutivo, colocando-se hipóteses que se procuraram verificar como verdadeiras ou falsas através de testes dedutivos (Santos, et al., 2016, pp. 21-22).

A estratégia de investigação assentou numa estratégia qualitativa¹⁵ em que o seu objetivo passa pela compreensão do significado atribuído por um indivíduo ou por um grupo, a um determinado problema (Creswell, 2013, p. 4), pretendendo-se desta forma, através da exploração do comportamento, das perspetivas e das experiências dos indivíduos estudados, alcançar uma interpretação da realidade social (Vilelas, 2009, p.

¹² Chefe da DREM da DGRDN.

¹³ Ver Apêndice A.

¹⁴ Designadamente: candidato, escolaridade, predisposição, público-alvo, recrutamento dirigido e *profiling* geográfico.

¹⁵ Quando o universo a estudar é de reduzida dimensão, privilegiando-se a abordagem direta das pessoas nos seus próprios contextos de interação, através da observação participante ou não e onde o investigador pode recorrer a uma multiplicidade de técnicas qualitativas (Santos, et al., 2016, p. 90).



105). Desta forma, as entrevistas realizadas a especialistas na área do recrutamento nas FFAA, constituíram-se como um dos instrumentos de recolha de dados (Santos, et al., 2016, p. 101), a par da análise documental.

Adotou-se o desenho de pesquisa de estudo de caso, porque se examinou o atual modelo de recrutamento das FFAA através da recolha de informação detalhada. De acordo com Freixo, (2011, p. 111, cit. por Santos, et al, 2016, p. 39), este tipo de estudo aplica-se quando se procura compreender o objeto de investigação do ponto de vista dos participantes, procurando transmitir-se uma ideia geral do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

O modelo de análise, desenvolvido com base nas hipóteses apresentadas, a validar através dos indicadores¹⁶ definidos, permite responder às QD, nas dimensões estabelecidas, atingindo-se os OE (ver Figura 1). Foram utilizadas como instrumentos, ferramentas e técnicas de recolha de dados no domínio metodológico: a pesquisa bibliográfica; a análise documental; e entrevistas semiestruturadas¹⁷.

Ainda como parte do modelo de análise, analisou-se o caso do recrutamento realizado nas Forças Armadas de Espanha (FAE), de forma a identificar medidas distintas do modelo nacional. Finalmente, através da análise SWOT¹⁸ foi possível determinar mecanismos que promovam as potencialidades e minimizem as vulnerabilidades do ambiente interno, face às oportunidades e desafios criados pelo ambiente externo, garantindo a verificação dos indicadores do modelo de análise e capitalizando o efetivo nas FFAA.

Por fim, o percurso metodológico percorrido durante a investigação abrangeu três fases¹⁹, designadamente, a fase exploratória materializada no Projeto de Investigação, sucedida da fase analítica dirigida para a recolha, análise e apresentação de resultados, finalizando com a fase conclusiva orientada para as conclusões e contributos para o conhecimento.

¹⁶ Ver Tabela 5 no Apêndice B.

¹⁷ Tipo de entrevista mais eficiente a utilizar, quando o objetivo da recolha de dados são as afirmações concretas sobre um assunto (Santos, et al., 2016, p. 103).

¹⁸ Sigla em inglês que corresponde às iniciais de quatro fatores que se procuram identificar na avaliação do ambiente interno e externo à organização, neste caso as FFAA: *Strengths* (Potencialidades), *Weaknesses* (Vulnerabilidades), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Desafios), sendo a tradução apresentada a utilizada pelo autor na investigação.

¹⁹ Descritas pormenorizadamente na Tabela 4 no Apêndice B.

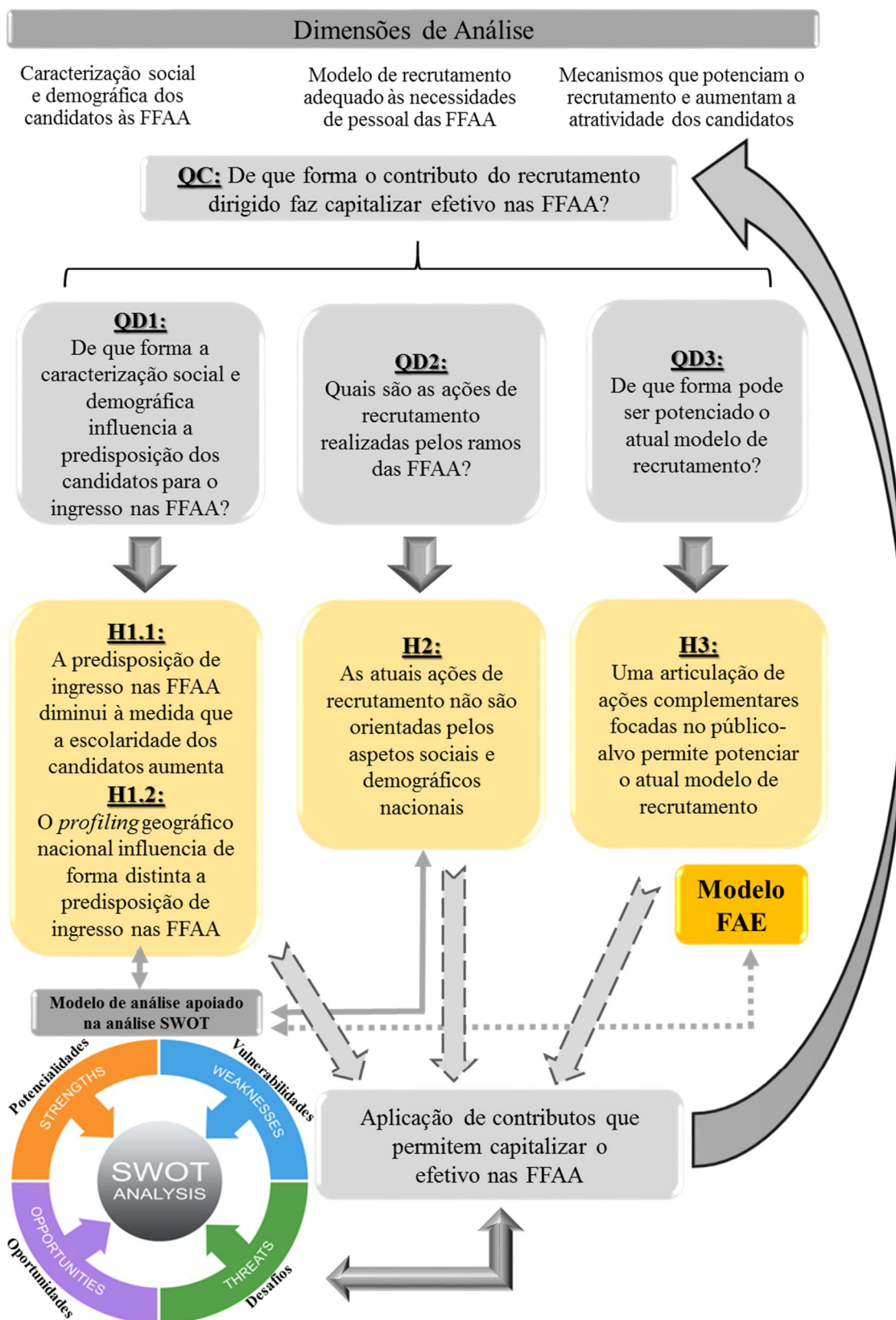


Figura 1 – Modelo de análise

Fonte: autor (2017)



2. A caracterização dos candidatos

Neste capítulo caracteriza-se o ambiente externo, especificamente, os candidatos no contexto social e demográfico que possuam condições para o cumprimento do serviço militar em RV/RC na categoria de praças.

Considerando a Psicologia e Sociologia Militar, a subárea da presente investigação, importa aludir ao conceito de representações sociais desenvolvido na psicologia social. Segundo o sociólogo Émile Durkheim, as representações sociais são capazes de se constituírem em objeto de estudo autónomo, através da análise da população (Cardoso, et al., 2009, p. 3). Como a população se constitui como público-alvo, e se caracteriza pelo conjunto de candidatos que reúnem determinadas características comuns, considera-se que, a análise a esses candidatos permite inferir generalizações (Fortin, 2003, cit. por Santos, et al, 2016, p. 65).

Concorrendo para esse fim, temos como ponto de partida o relatório elaborado pela DGRDN em 2017, subordinado ao tema: “Os Jovens e as Forças Armadas”. O documento, para além de possuir dados atualizados, garante, em termos sociológicos, variações pouco assinaláveis estipulando uma amostra homogénea, constituída pelos indivíduos que participaram no DDN em 2016, durante o cumprimento do seu dever militar. Assim, e para efeitos desta investigação, considera-se como princípio que os resultados alcançados no estudo²⁰, para além de certificados, comprovam a atual tendência dos seus intervenientes, e como tal permitem constituir uma amostra dos potenciais candidatos às FFAA.

2.1. Dimensão social

Segundo Borlinhas²¹ (2017), o DDN, embora não esteja vocacionado para o recrutamento, pode influenciar a decisão dos candidatos, vincando ou alterando opiniões, numa futura opção pelo ingresso na carreira militar. Este dia, também é usado para estudar alguns dos contornos da relação dos jovens com as FFAA, abarcando o domínio das representações sociais, como a propensão para ingresso nas FFAA. Considerando a elevada percentagem de participações em 2017²², o DDN, ainda que de forma indireta, constitui-se como uma atividade com elevado potencial de divulgação e recrutamento das FFAA.

²⁰ No qual foram realizados 99.893 inquéritos, dos quais 81.207 foram validados, não afetando, portanto, o grau de representatividade (DGRDN, 2017b, pp. 4-5).

²¹ Diretor de Serviços da Profissionalização do Serviço Militar (SPSM) da DGRDN.

²² Convocação de 136.499 jovens (OCRD, 2017) (Ver Apêndice C).



2.1.1. A predisposição dos candidatos

Para efeitos de caracterização da predisposição dos candidatos em ingressar nas FFAA, elegem-se os indicadores género, atratividade, interesse, probabilidade e intenção.

Em matéria de género, a amostra dos candidatos é equilibrada, porém, com um ligeiro ascendente de população masculina (50,6%) face à feminina (49,4%). De acordo com esta diferença residual entre os géneros, opta-se por assumir o tratamento dos dados de forma singular.

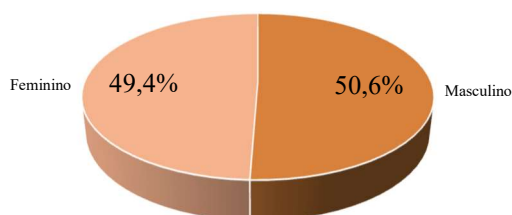


Figura 2 – Género dos candidatos às FFAA

Fonte: adaptado de DGRDN (2017b, p. 6)

O interesse dos candidatos, por cada ramo, ainda que não esteja associado à intenção de ingresso, confirma que há um equilíbrio na preferência pela Força Aérea e pelo Exército, constituindo-se a Marinha menos atrativa, com valores ligeiramente inferiores.

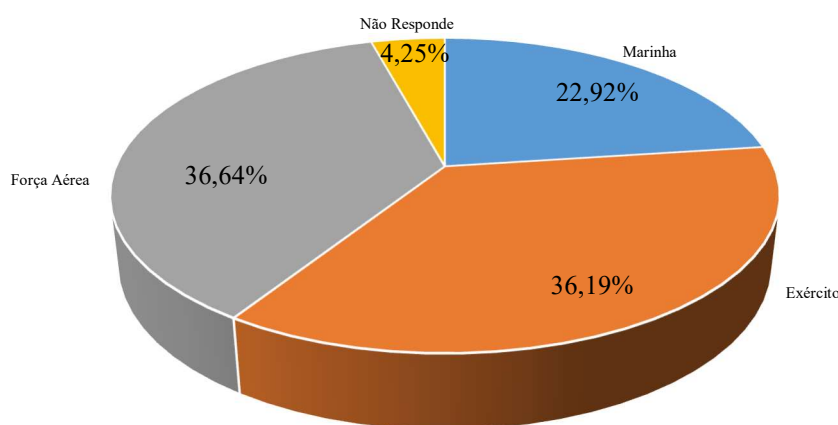


Figura 3 – Atratividade pelos ramos das FFAA

Fonte: adaptado de DGRDN (2017b, p. 29)

As FFAA são classificadas pelos candidatos como uma das instituições mais credíveis a nível nacional, razão pela qual depositam nelas elevada confiança²³. Decorrente desta confiança, o interesse pelo ingresso nas FFAA dos candidatos assume um valor

²³ De acordo com estudos realizados por Carreiras (2009, p. 61) e DGRDN (2013, p. 56).



positivo de 39,3%, que contrasta com os 43,2% dos que não apresentam predisposição para ingressar, e ainda dos 17,5% daqueles que não possuem opinião formada.

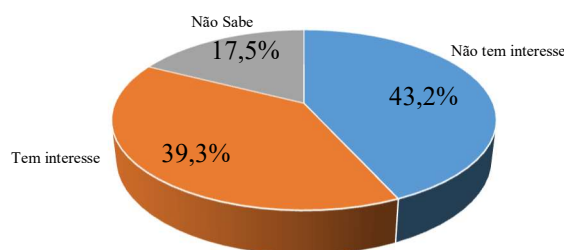


Figura 4 – Predisposição para ingresso nas FFAA

Fonte: adaptado de DGRDN (2017b, p. 32)

Considerando que estes valores assentam num conjunto muito diversificado de fatores que os candidatos ponderam quando fazem as suas projeções profissionais, da sua análise, depreende-se que “não estão de costas voltadas” para as FFAA (DGRDN, 2017b, p. 32). Contudo, não significa que todos venham efetivamente a ingressar, mas seguramente comprova que não descartam essa possibilidade.

Comparando a evolução dos valores de 2015 para 2016, verifica-se uma ligeira descida de 1,5%, tendo, no entanto, valores superiores aos obtidos entre os anos de 2010 e 2013. Assim, comprova-se que “não se assiste ao início de uma crise de vocações” (DGRDN, 2017b, p. 33), nem a nenhuma repentina rejeição da profissão militar por parte dos candidatos, uma vez que, a tendência registada nos últimos anos mantém-se, embora a propensão seja ligeiramente decrescente em 2016.

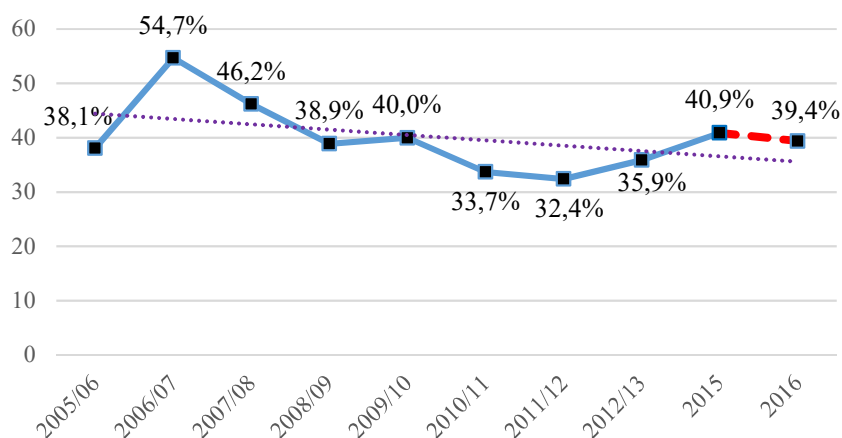


Figura 5 – Evolução da predisposição para ingresso nas FFAA

Fonte: adaptado de DGRDN (2017b, p. 33)



Ainda neste âmbito da intenção de ingressar nas FFAA, os dados permitem retirar outros resultados. Como aspeto notório, verifica-se que sensivelmente metade dos candidatos que demonstram intenção de ingressar nas FFAA (48,2%), o idealiza fazer “num futuro mais imediato” (DGRDN, 2017b, p. 37), isto é, durante o ano seguinte à participação no DDN. Estes dados constituem-se como valores relevantes, na medida em que são jovens candidatos, predominantemente de idades médias de 18 anos e que se encontram na sua maioria em frequência escolar.

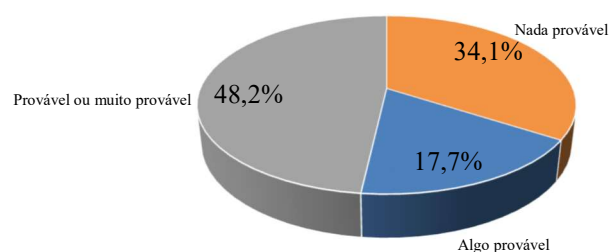


Figura 6 – Probabilidade do ingresso nas FFAA ocorrer no ano seguinte à participação no DDN

Fonte: adaptado de DGRDN (2017b, p. 37)

Uma outra vertente prende-se com a caracterização das razões justificativas das intenções de ingresso e de não ingresso. Nos principais motivos apresentados de ingresso, observa-se que a atratividade da vida militar (66,2%) e a participação em Operações de Apoio à Paz (OAP) (49,1%), são os mais referidos pelos candidatos. São ainda dignos de registo, os motivos da continuação de estudos (21,7%) e a intenção de concorrer aos Quadros Permanentes (QP) das Forças de Segurança (FSeg) e FFAA (21,2% e 18,2% respetivamente).

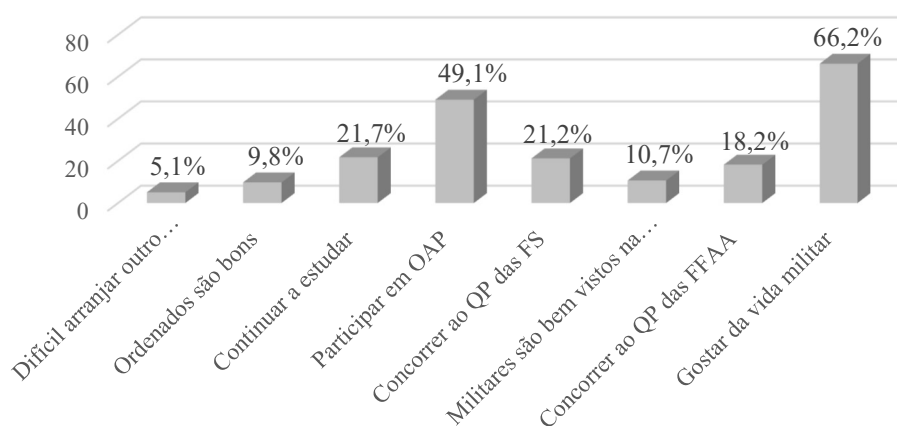


Figura 7 – Motivos justificativos da intenção de ingressar nas FFAA

Fonte: adaptado de DGRDN (2017b, p. 38)



Como fatores justificativos da intenção em não ingressar nas FFAA (Figura 8), a predominância reside no facto dos candidatos se encontrarem e pretenderem continuar a realizar os seus estudos (48,2%), e ainda, considerarem o vencimento baixo (23,4%). O não gostar das características da profissão militar (21%) apresenta-se de forma relevante, sendo estes, aqueles que rejeitam a profissão militar.

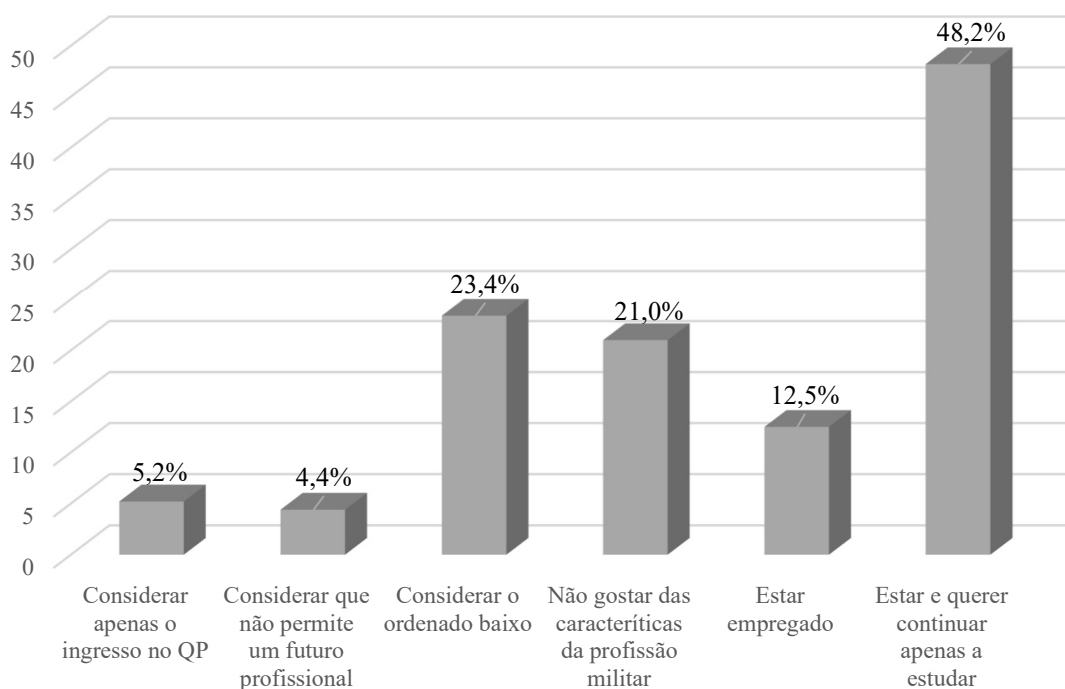


Figura 8 – Motivos justificativos da intenção de não ingressar nas FFAA

Fonte: adaptado de DGRDN (2017b, p. 38)

2.1.2. A escolaridade

Analisada a predisposição de ingresso dos candidatos e a atração que as FFAA lhes suscitam, procura-se perceber seguidamente, de que forma a escolaridade²⁴ influencia a predisposição para o ingresso. A situação laboral²⁵ dos candidatos (Figura 9) atesta que 73,0% são estudantes a tempo inteiro, havendo, no entanto, 18,6% que abandonaram o sistema de ensino, estando 10,2% empregados e 8,4% desempregados. Os restantes 8,4% conciliam a ocupação profissional com a continuação de estudos (DGRDN, 2017b, p. 6).

²⁴ Ver Apêndice A.

²⁵ Onde se inclui a atividade de ensino.

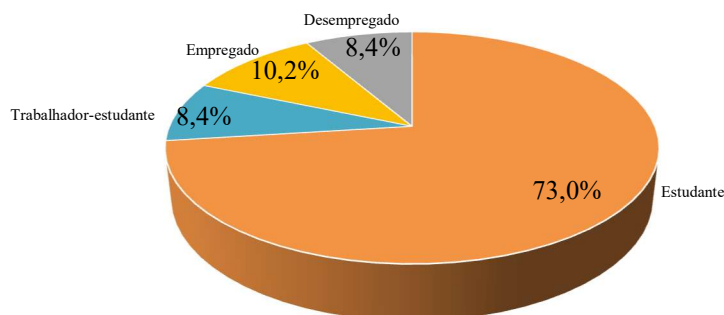


Figura 9 – Situação atual laboral dos candidatos

Fonte: adaptado de DGRDN (2017b, p. 7)

A diversidade é um elemento comum e caracterizador dos candidatos que na grande maioria são estudantes, têm idade média de 18 anos e se apresentam em diferentes percursos escolares no campo da escolaridade. Como se constata, a generalidade (72,8%) frequenta o 12.º ano ou o ensino superior²⁶, embora existam 13,6% que não excedem o 9.º ano e 13,0% que permanecem entre o 10.º e o 11.º ano.

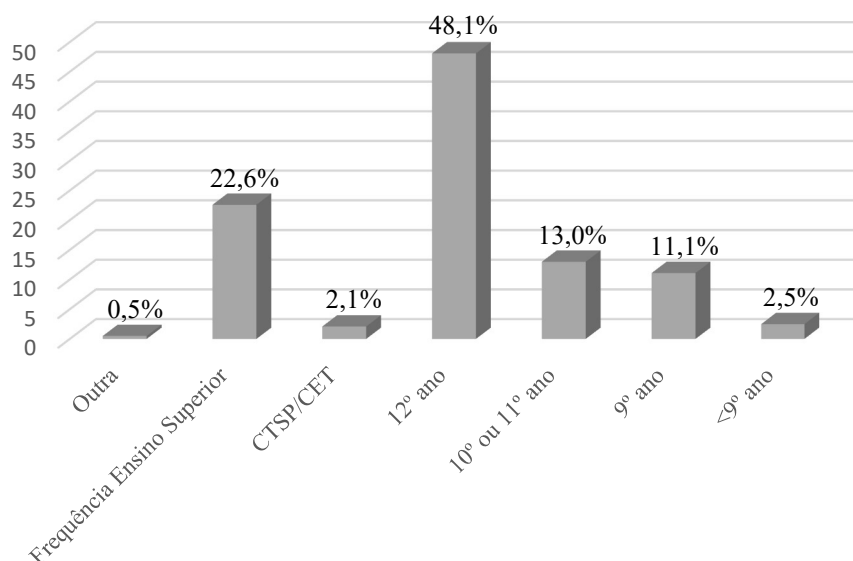


Figura 10 – Nível de escolaridade dos candidatos

Fonte: adaptado de DGRDN (2017b, p. 7)

Da análise dos dados, apura-se uma evolução nas habilitações escolares dos candidatos. Desde 2005, é visível um claro aumento da frequência do ensino superior (evolução de 8,9%) ou do 12.º ano (aumento de 16,3%). Por outro lado, “os níveis mais baixos de escolaridade evoluíram em sentido inverso” (DGRDN, 2017b, p. 8),

²⁶ Onde se incluem os Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTSP) e os Cursos de Especialização Tecnológica (CET).



apresentando os candidatos com habilitações inferiores ao 9.º ano um decréscimo de 13,4% e os que possuem o 9.º ano uma diminuição de 10,8%.

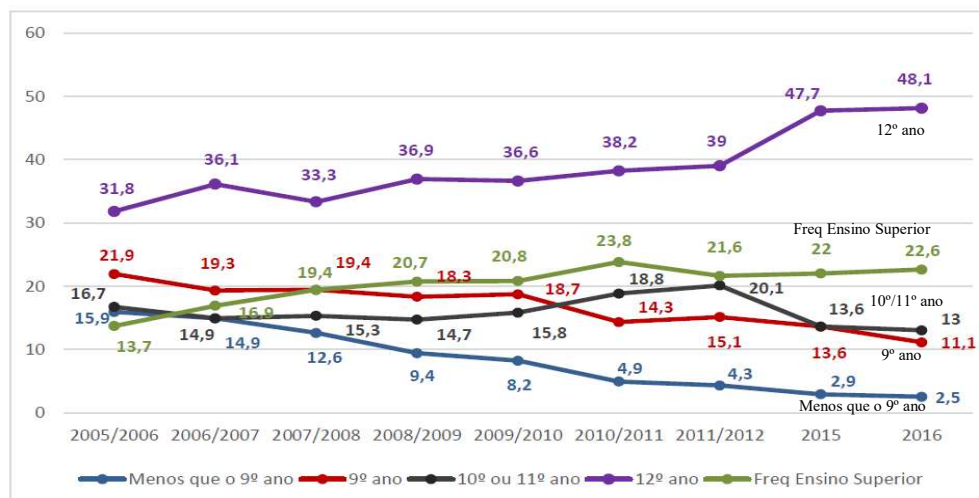


Figura 11 – Evolução da situação escolar dos candidatos

Fonte: DGRDN (2017b, p. 8)

Verifica-se que os candidatos estão mais escolarizados, sendo esta uma realidade com a qual o recrutamento tem de saber lidar, contudo, como a temática da escolaridade tem associado um padrão de distribuição regional, esta é alvo de análise mais à frente.

Os dados, permitem depreender que há um decréscimo na predisposição para o ingresso nas FFAA, se considerado o nível de escolaridade dos candidatos (Figura 12). Esta diminuição é justificada pelo facto dos candidatos se encontrarem a frequentar o ensino, não pretendendo ingressar no mercado de trabalho, seja nas FFAA ou outra instituição. Contudo, a relevância incide nos 40,5% de jovens que frequentam o 12.º ano, uma vez que constituem a maioria dos candidatos que ponderam esse ingresso, ou de uma forma mais abrangente o valor médio de 39,3%.

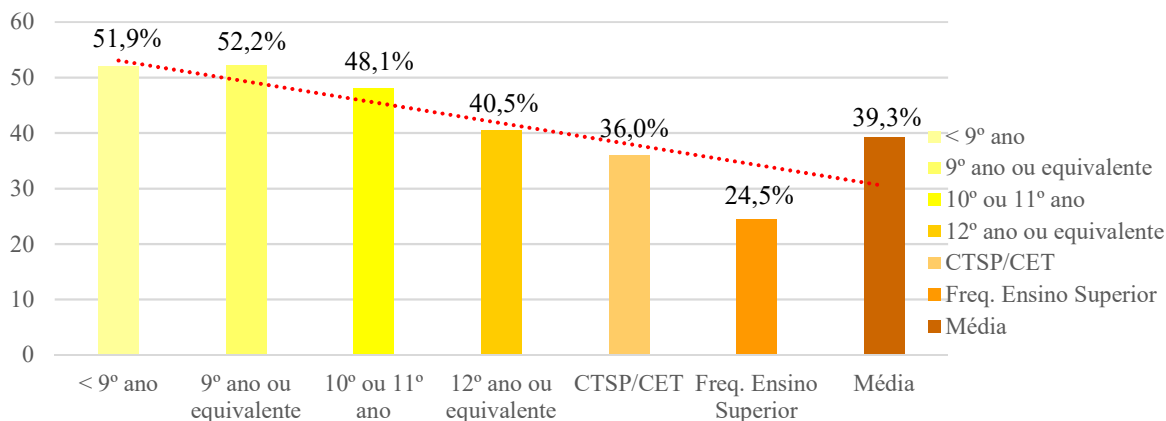


Figura 12 – Predisposição para ingresso por nível de escolaridade dos candidatos

Fonte: adaptado de DGRDN (2017b, p. 35)



Atualmente continua a assistir-se a “uma relação entre o interesse dos candidatos pelas FFAA e a escolaridade” (Cardoso, et al., 2009, p. 14), mantida desde 2005, a qual comprova que os candidatos às FFAA diminuem à medida que a sua escolaridade aumenta.

Escalpelizando ainda a atratividade pelas FFAA, especificamente pelos ramos e em função da escolaridade, também aqui os dados refletem uma clara tendência (Figura 13). A atratividade da Marinha não denota uma variação significativa, demonstrando apenas um ligeiro aumento, mas o Exército e a Força Aérea apresentam sentidos opostos de variação. No Exército, existe uma redução da atratividade em função da escolaridade, que na Força Aérea tem um sentido inverso. Existe um ponto de equilíbrio entre os dois ramos, que é obtido junto dos jovens que frequentam o 12.º ano de escolaridade. Esta correlação poderá tornar-se relevante, pois permite a cada ramo saber qual o seu posicionamento junto dos candidatos, e assim desenvolver ações em função dos seus objetivos, isto é, mantendo ou invertendo a posição.

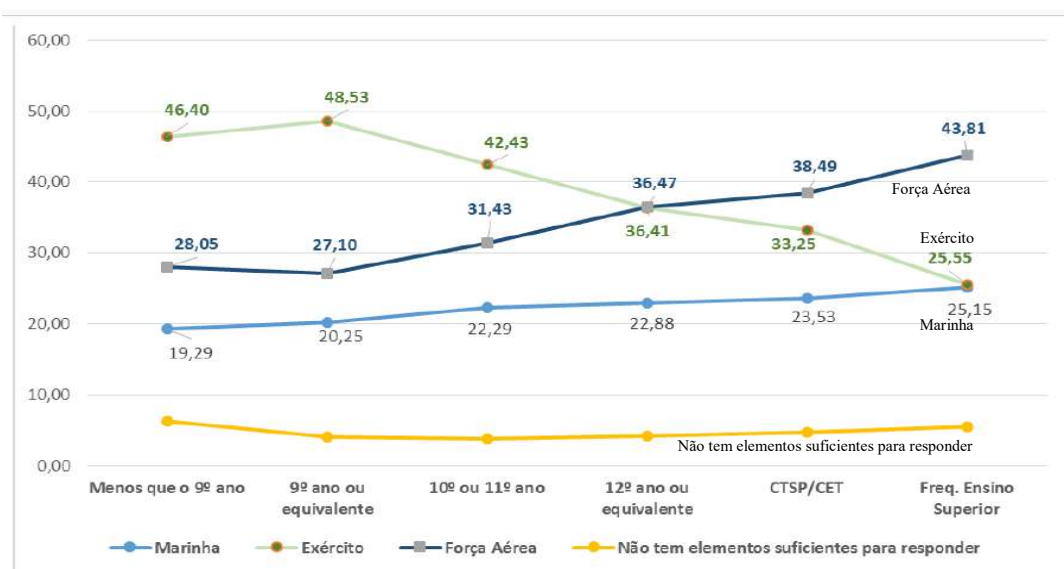


Figura 13 – Atratividade pelos ramos das FFAA em função da escolaridade

Fonte: DGRDN (2017b, p. 30)

2.2. Dimensão demográfica

A variação da predisposição para ingresso nas FFAA em função dos CDDN, em percentagem, permite perceber quais são as regiões ou zonas do território, nas quais as FFAA possam vir a ter uma maior ou menor aceitação. Assim, para caracterizar o *profiling* geográfico considera-se a relação da implementação dos CDDN²⁷ e a divisão

²⁷ Não existe uma relação direta entre a implementação dos centros e as capitais de distrito. Há cinco capitais de distrito que não possuem CDDN. Ver Apêndice C (OCD, 2017).



administrativa de Portugal continental²⁸, permitindo realizar uma avaliação do país nas vertentes regionais Norte, Centro e Sul, e sobre a dicotomia das zonas Litoral e Interior.

Através dos dados, infere-se que a amplitude da variação é relevante (entre 31,8% e 45,1%), sendo nos CDDN localizados em Queluz e Lisboa onde se registam os valores mais baixos. Conforme já mencionado, há um efeito da escolaridade, porém, existe também uma consequência específica da região, uma vez que, nos centros de divulgação norte do país os valores de interesse são na generalidade mais elevados, conforme pode ser observado na Figura 14.

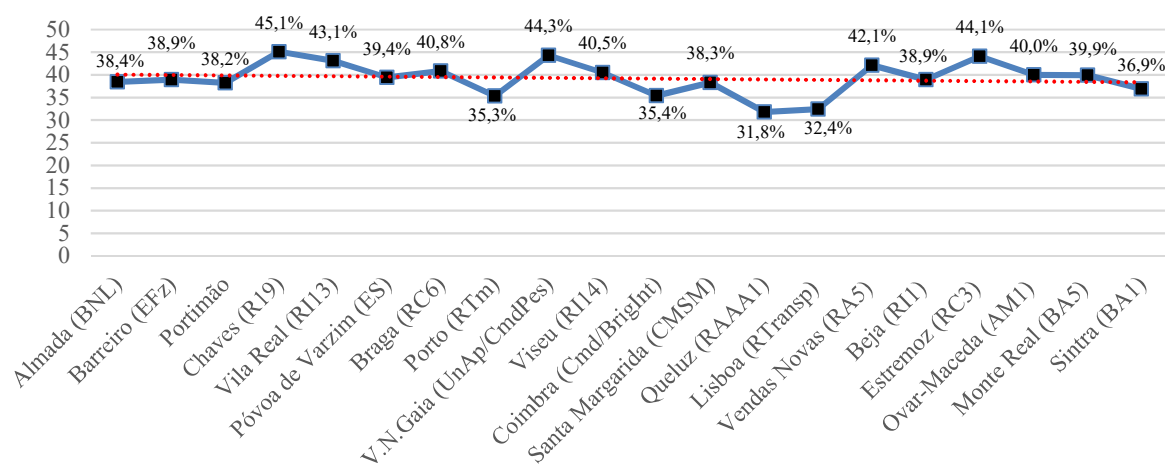


Figura 14 – Predisposição para ingresso nas FFAA em função dos CDDN

Fonte: adaptado de DGRDN (2017b, p. 36)

2.2.1. Regiões Norte, Centro e Sul

Para a presente análise, optou-se por unificar distritos, constituindo três regiões: Norte, Centro e Sul, conforme se apresenta na Tabela 1:

Tabela 1 – Unificação dos distritos em regiões

Regiões	Distritos
Norte	Viana do Castelo, Braga, Porto, Vila Real e Bragança
Centro	Aveiro, Viseu, Guarda, Leiria, Coimbra, Castelo Branco, Santarém e Lisboa
Sul	Setúbal, Portalegre, Évora, Beja e Faro

Fonte: autor (2017)

²⁸ Correspondente aos dezoito distritos: Aveiro, Beja, Braga, Bragança, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Faro, Guarda, Leiria, Lisboa, Portalegre, Porto, Santarém, Setúbal, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu (DGT, 2017).



Assim, apresenta-se na Figura 15 de forma gráfica a localização dos CDDN e a sua associação a cada região.

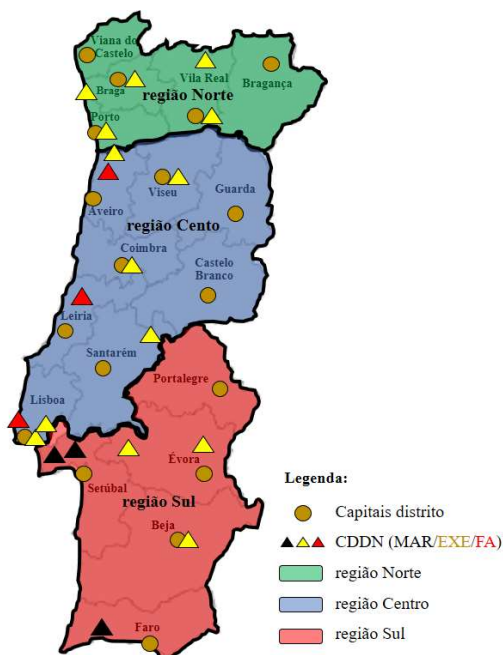


Figura 15 – Implementação dos CDDN por regiões

Fonte: autor (2017)

De acordo com o mesmo estudo da DGRDN (2017b, p. 36), a localização dos CDDN, permite-nos depreender quais os locais do continente que auferem de maior ou menor predisposição dos candidatos para ingresso nas FFAA, ou seja, o potencial de recrutamento.

Verifica-se que na região Norte, tem o seu valor mais baixo na área do Porto (35,3%), sendo que o potencial de recrutamento tende a melhorar, à medida que aumenta o afastamento deste local, atingindo os valores máximos nas áreas de Vila Nova de Gaia (44,3%) e de Chaves (45,1%).

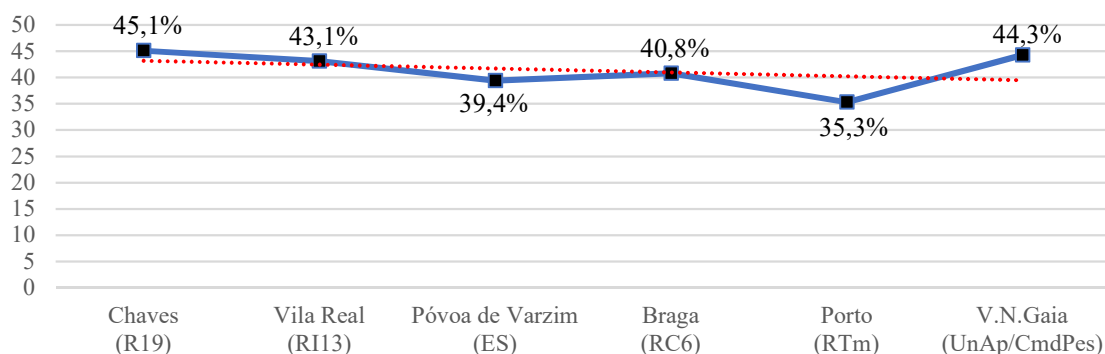


Figura 16 – Predisposição para ingresso nas FFAA - região Norte

Fonte: adaptado de DGRDN (2017b, p. 36)



Relativamente à região Centro, apura-se que a distribuição é mais homogénea, embora a área metropolitana de Lisboa apresente valores mais baixos em Queluz (31,8%) e em Lisboa (32,4%). Com valores opostos, Viseu (40,5%), Ovar (40,0%) e Monte Real (39,9%) são as áreas de maior propensão para o ingresso nas FFAA.

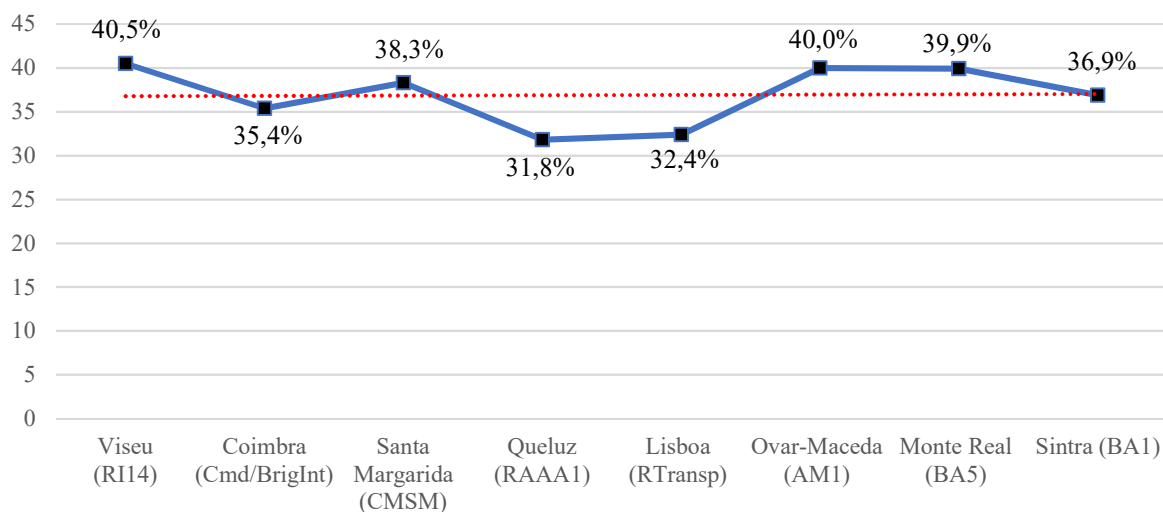


Figura 17 – Predisposição para ingresso nas FFAA - região Centro

Fonte: adaptado de DGRDN (2017b, p. 36)

Os dados, relativos à região Sul, refletem que o potencial de recrutamento nas áreas de Estremoz (44,1%) e de Vendas Novas (42,1%) têm os valores mais elevados. Porém, à medida que nos deslocamos para o sul do continente o potencial tende a minorar, quer em Beja (38,9%), quer Portimão (38,2%) onde são atingidos os valores mínimos.

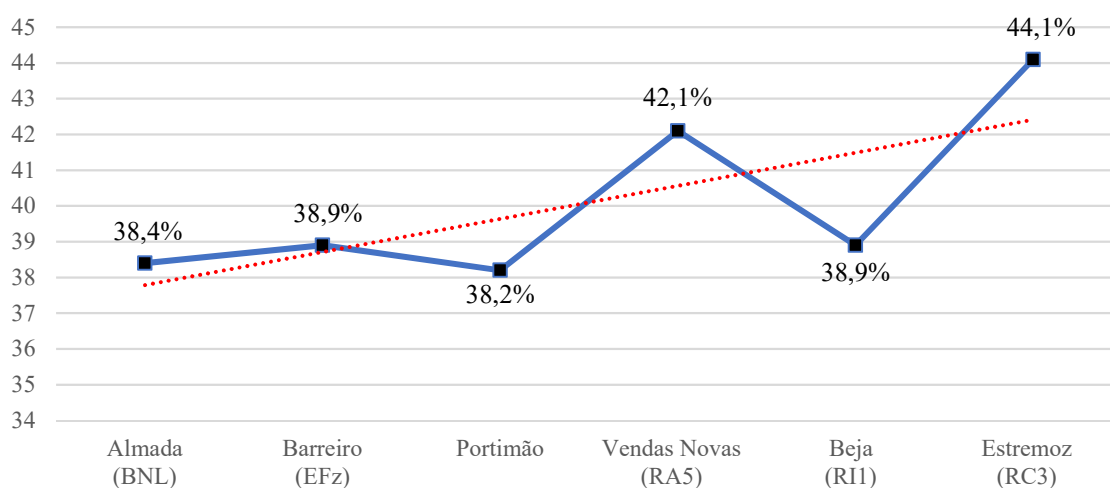


Figura 18 – Predisposição para ingresso nas FFAA - região Sul

Fonte: adaptado de DGRDN (2017b, p. 36)



2.2.2. Dicotomia Interior/Litoral

Efetuada a apresentação em termos de regiões expõe-se, seguidamente, a caracterização do território de acordo com duas perspetivas diferentes, a zona do Interior e a zona do Litoral.

Na zona Interior, os dados mais elevados estão associados a localizações extremas do território, ou seja, em Chaves (45,1%) e em Estremoz (44,1%) sendo que, Vila Real (43,1%) e Vendas Novas (42,1%) surgem com resultados muito próximos e são sucedidos por Braga (40,8%) e Viseu (40,5%). Em oposição a estas áreas de potencial recrutamento da zona Interior, surge a área de Coimbra com 35,4%.

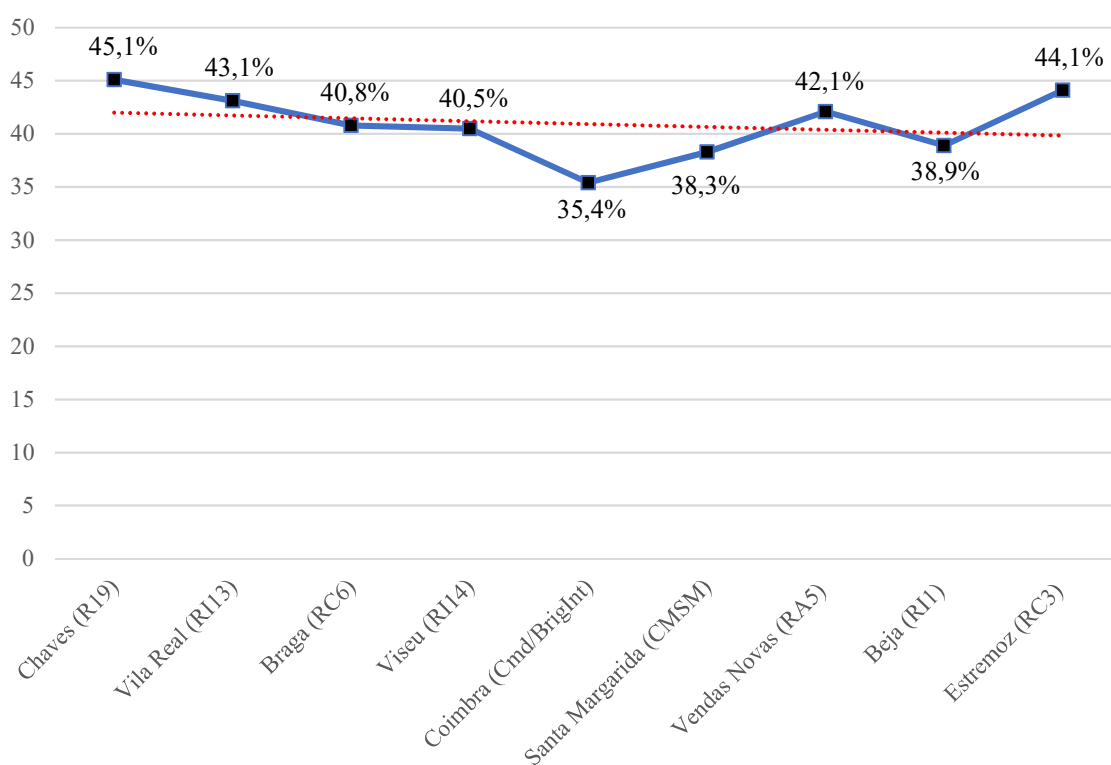


Figura 19 – Predisposição para ingresso nas FFAA - zona Interior

Fonte: adaptado de DGRDN (2017b, p. 36)

Já na zona Litoral, as áreas que ressaltam com potencial de recrutamento superior são Vila Nova de Gaia (44,3%) e Ovar-Maceda (40,0%), contrastando com Queluz (31,8%) e Lisboa (32,4%), que apresentam os valores inferiores.

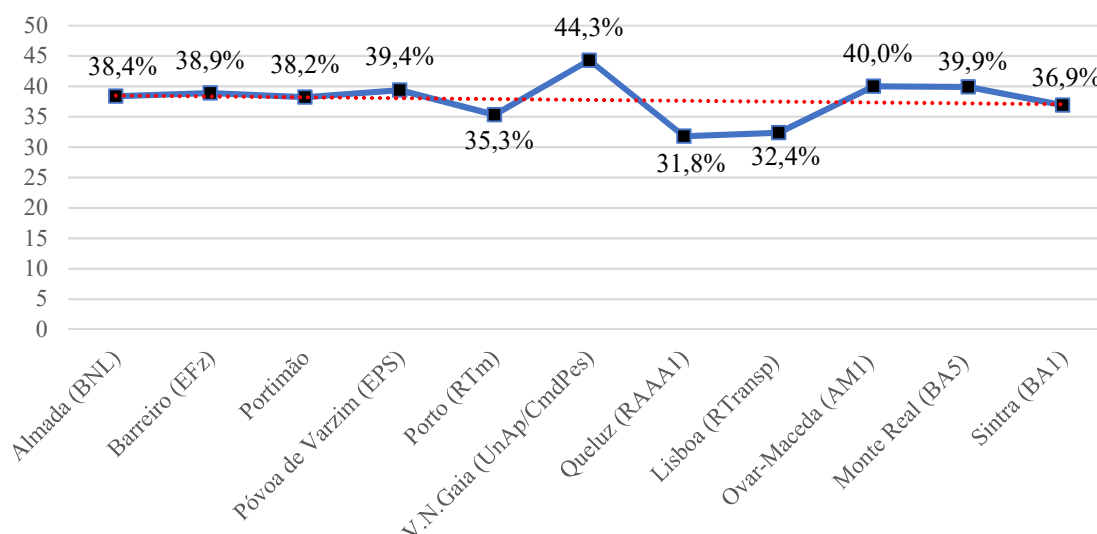


Figura 20 – Predisposição para ingresso nas FFAA - zona Litoral

Fonte: adaptado de DGRDN (2017b, p. 36)

Articulando os dados das regiões Norte, Centro e Sul, com os das zonas Interior e Litoral identificam-se os espaços ao nível nacional onde a predisposição dos candidatos às FFAA é mais elevada. Assim, apresenta-se o *profiling* geográfico nacional dos locais preferenciais para a realização das ações de recrutamento.

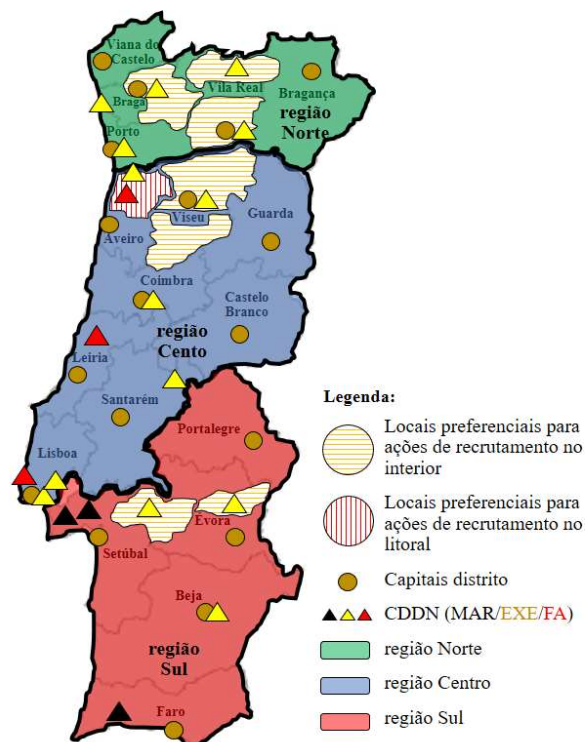


Figura 21 – *Profiling* geográfico nacional

Fonte: autor (2017)



Face ao apresentado, importa referir, que a predisposição dos candidatos²⁹ dos grandes centros populacionais como Porto, Coimbra e Lisboa é inferior³⁰. Por sua vez, fica comprovado que as ações de recrutamento executadas nas áreas de Chaves, Vila Nova de Gaia, Vila Real, Braga, Viseu, Ovar, Vendas Novas e Estremoz³¹ têm maior sucesso. Adotando o mesmo racional para a caracterização Interior/Litoral, as áreas de Chaves, Vila Real, Braga, Viseu, Vendas Novas e Estremoz³² destacam-se no Interior, e Vila Nova de Gaia e Ovar-Maceda³³ assumem-se como as áreas mais adequadas na zona do Litoral.

2.3. O público-alvo

Para Carreiras³⁴ (2017), um modelo de recrutamento deverá ter em consideração variáveis externas, ou seja, sem prejuízo de outras, deverá incluir características do ambiente exterior socioeconómico e demográfico do público-alvo ou candidatos.

Nesta investigação, o público-alvo caracteriza-se por ser maioritariamente estudante, sendo que a maior percentagem dos alunos frequenta o 12.º ano ou o ensino superior. Existe uma relação entre a escolaridade e o público-alvo, apresentando este uma menor predisposição para o acesso às FFAA à medida que a escolaridade aumenta. Concomitantemente, a predisposição para ingresso nas FFAA reside em dois fatores fundamentais: o motivacional, incidindo no seu percurso escolar, e a localização geográfica onde se insere.

O público-alvo, dos géneros masculino ou feminino, com idades entre os 18 e 24 anos, tem o objetivo de continuar os seus estudos, mas não descarta a hipótese de ingressar nas FFAA num futuro próximo, isto é, preferencialmente durante o ano seguinte à sua participação no DDN.

2.4. Síntese conclusiva

Ao longo do capítulo verifica-se que a maioria dos candidatos (73,0%) se encontra a frequentar diferentes percursos escolares. Constata-se ainda que o principal fator justificativo do não ingresso nas FFAA (48,2%) está associado ao facto dos candidatos pretenderem prosseguir os seus estudos.

Considerando que os candidatos apresentam predisposição para ingresso nas FFAA, e ainda uma probabilidade de ingresso nestas no ano seguinte à sua participação no DDN,

²⁹ Considera-se maior predisposição aquela que apresenta percentagem superior a 40,0% e menor predisposição a que apresenta percentagem inferior a 36,0%.

³⁰ Valores inferiores a 36,0%.

³¹ Valores superiores a 40,0%.

³² *Idem.*

³³ *Idem.*

³⁴ Socióloga e investigadora, incluindo a área de defesa.



as ações de recrutamento devem continuar a incidir nos candidatos que se encontram em percursos escolares.

Desde 2005, constata-se a existência de uma tendência comprovativa, de que a percentagem dos candidatos a ingressar nas FFAA diminui à medida que a escolaridade aumenta. Os dados também certificam a existência de uma predileção associada a cada um dos ramos, que atualmente atesta uma preferência ordenada da seguinte forma, Força Aérea, Exército e Marinha.

Relativamente às características de ordem geográfica, observa-se uma predisposição maior dos candidatos nas regiões do interior Norte, definidas pela área de Chaves, Vila Real, Braga e Viseu, e no interior Sul, nas áreas envolventes de Vendas Novas e Estremoz. Em termos de litoralização, a recetividade dos candidatos é de forma geral superior nas áreas compreendidas entre Vila Nova de Gaia e Ovar-Maceda, confirmando que a diferente caracterização do *profiling* geográfico nacional, tem influências distintas na predisposição dos candidatos às FFAA.

De acordo com o apresentado, consideram-se validadas as H1.1 – a predisposição de ingresso nas FFAA diminui à medida que a escolaridade dos candidatos aumenta e a H1.2 – o *profiling* geográfico nacional influencia de forma distinta a predisposição de ingresso nas FFAA, uma vez que a caracterização dos candidatos do ponto de vista social e demográfico influencia a sua predisposição no ingresso nas FFAA, considerando-se respondida a QD1.



3. O recrutamento nas Forças Armadas

Apresentado o ambiente externo, analisa-se seguidamente o ambiente interno, especificamente as estruturas do recrutamento dos ramos, o seu funcionamento, e o do Órgão Central de Recrutamento e Divulgação. Os contributos resultantes são alvo de tratamento no capítulo seguinte através de uma análise SWOT.

3.1. O Órgão Central de Recrutamento e Divulgação

No seguimento da reforma da “Defesa 2020”, o MDN através da DGRDN passou a planear, dirigir e coordenar, em articulação com os ramos, os processos de recrutamento militar de acordo com a LSM (MDN, 2014b, p. 6378), de forma a potenciar as oportunidades resultantes dos novos desafios.

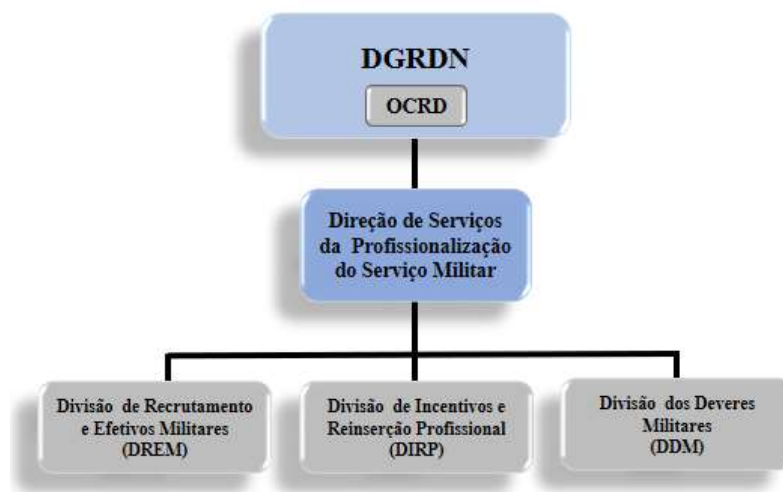


Figura 22 – Organograma parcial da DGRDN

Fonte: adaptado de DGRDN (2016, p. 8)

A DGRDN³⁵, através do OCRD³⁶, planeia, dirige e coordena com os ramos os processos estruturantes da profissionalização do serviço militar (CM, 2015b, p. 5196). Para articular estas tarefas, o OCRD³⁷ elaborou uma Conceção Estrutural e um Plano Funcional permitindo-lhe assumir a função central de recrutamento em articulação com as entidades primariamente responsáveis (EPR) pela execução do recrutamento nos ramos. As medidas a concretizar são a divulgação da DN, das FFAA e da profissão militar, e a obtenção de RH para as FFAA em RV/RC. Para fazer face a estes desafios, foram estipulados três objetivos: (i) criar e desenvolver mecanismos e condições que viabilizem a interação das comunidades educativas do ensino básico com a instituição militar; (ii) conceber e

³⁵ Para efeitos de matéria da profissionalização do serviço militar (DN, 2016b, p. 20284).

³⁶ Segundo despacho do MDN n.º 2063/2014 de 23 de janeiro.

³⁷ Através da Comissão de Planeamento e Coordenação do Recrutamento Militar (CPCRM).



desenvolver um plano de divulgação e informação sobre a instituição e a atratividade da profissão militar, junto dos alunos que frequentam o 9.º ano de escolaridade e o ensino secundário e centros de formação profissional; e (iii) organizar jornadas específicas do DDN destinadas aos jovens residentes no estrangeiro (DN, 2016b, p. 20284).

De acordo com Coelho³⁸ (2017), a CPCRM³⁹ desenvolveu e tem vindo a atualizar um Plano de Atividades para 2017 de dimensão estratégica, que se foca no recrutamento a médio prazo, e inclui: (i) a monitorização do potencial de recrutamento dos ramos; (ii) um plano integrado de comunicação do serviço militar; (iii) uma conceção de sistema de informação sobre o serviço militar; e (iv) um estudo de caracterização sociodemográfica e satisfação dos militares RV/RC.

Macedo⁴⁰ (2017), refere que cabe ao OCRD assegurar a dinamização e organização dos processos estruturantes da profissionalização do serviço militar, designadamente, o recrutamento militar e o DDN⁴¹. Coelho (2017) acrescenta ainda que, este órgão não é uma estrutura de controlo de recrutamento, mas sim, uma plataforma de ambiente interno, da qual os ramos fazem parte, e que procura estabelecer processos de coordenação de ação conjunta.

Por último, Borlinhas (2017), atesta que o local onde se discutem os problemas e se concebem as soluções é no OCRD, que atua em coordenação com os ramos, numa tentativa de integrar as ações e conjugar os meios de recrutamento. Realça que, embora a função direta do DDN não seja o recrutamento, se espera que este tenha efeitos a este nível e salienta que as FFAA têm de apostar numa imagem que qualifique a profissão militar junto do público-alvo, através de ações físicas ou tecnológicas.

3.2. A Marinha

Com a aprovação da nova na orgânica da Marinha, foram realizadas alterações ao nível da autoridade funcional e técnica sobre todos os seus órgãos, centralizando na Superintendência de Pessoal (SP) a missão de assegurar as atividades de domínio da administração dos RH (CM, 2014c, p. 6400).

A Direção de Pessoal (DP), na dependência direta da SP, tem como responsabilidade: (i) assegurar as atividades relativas à doutrina de gestão de pessoal da Marinha, em matérias relativas à divulgação e ao recrutamento; (ii) representar a Marinha

³⁸ Diretor-Geral da DGRDN.

³⁹ Intérgue entre o Centro de Dados da Defesa da DGRDN e os ramos (DGRDN, 2017c, p. 78).

⁴⁰ Subdiretor-Geral da DGRDN.

⁴¹ Através da página da internet: <https://www.facebook.com/DiadaDefesaNacional>



junto do OCRD e assegurar a realização das atividades do DDN; e (iii) preparar e controlar a execução dos planos de atividades de obtenção do pessoal (DP, 2016, p. 6400). Para realizar as suas atividades, este órgão tem na sua dependência um departamento e quatro repartições, salientando-se a Repartição de Recrutamento e Seleção (RRS).



Figura 23 – Estrutura de recrutamento e divulgação da Marinha

Fonte: adaptado de DP (2016)

A RRS é a responsável por planear, conduzir e realizar o recrutamento para a prestação de serviço militar na Marinha. Para tal, esta Repartição articula-se em: (i) Secção de Concursos, que prepara as operações relativas ao processo de incorporação na Marinha no âmbito do recrutamento normal; (ii) Secção de Seleção, que realiza a avaliação psicológica dos candidatos, com vista à sua seleção e apoio à orientação de carreira; e (iii) Centro de Recrutamento da Armada (CRA), com a competência de executar as operações de recrutamento a nível nacional (DP, 2016, pp. 7, 8).

De acordo com Silva⁴² (2017), a Marinha dispõe de um portal digital⁴³, com múltipla informação sobre a Armada, hiperligado para outras plataformas de Redes Sociais (RS). Nos últimos anos, este ramo tem aumentado a utilização das plataformas digitais e incrementado a sua presença nas RS, socorrendo-se destas para chegar aos candidatos, complementando as contínuas formas de divulgação como a dinamização do “passa-palavra” e a participação em grandes feiras.

⁴² Chefe da RRS.

⁴³ Ou *site*. Disponível em: <http://www.marinha.pt>



Considerando um estudo realizado em 2016⁴⁴, com os dados recolhidos em junho de 2017, existe, e em crescimento, interesse dos candidatos pela Marinha. Este facto é constatado nos dados⁴⁵ verificados na página da Marinha do *Facebook*⁴⁶ com 237.851 “gostos”, na página do *Twitter*⁴⁷ com 3.830 seguidores, na página do *Youtube*⁴⁸ com 4.593 subscritores, e no portal *Flickr*⁴⁹ com 105 seguidores. O *Twitter* e o *Flickr* registaram aumentos de 3% e 11%, em contraponto com o *Facebook* e o *Youtube*, que registaram aumentos de 13% e 27%, respetivamente.

Relativamente ao recrutamento, e especificamente para este efeito, a Marinha tem ainda uma página de *Facebook*⁵⁰, com 11.415 “gostos”, a qual, além de divulgar informação sobre as principais atividades, procura incentivar os candidatos ao ingresso no ramo (Silva, 2017).

Segundo Matias⁵¹ (2017), a Marinha dispõe ainda de um portal do recrutamento⁵², através do qual são esclarecidas questões de âmbito processual e concursal relativas a concursos, atualmente em fase de reestruturação, perspetivando-se a sua finalização durante o segundo semestre de 2017.

Na Marinha, o DDN é realizado em três CDDN⁵³. Durante este dia, os candidatos podem efetivar as suas candidaturas à Marinha, ou a outro ramo, e optar pelo local onde pretendem prestar o seu serviço militar nas FFAA.

As atividades de divulgação e recrutamento da Marinha destinam-se fundamentalmente, aos candidatos dos distritos de Lisboa e Setúbal. Nestas ações, com o efetivo de um oficial e seis sargentos, numa viatura de divulgação, é distribuído algum *merchandising*, incidindo fundamentalmente em escolas de ensino secundário, profissional e universitário, passando também por participação em colóquios e feiras⁵⁴ (Silva, 2017).

⁴⁴ TIG integrado no Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS)-Exército/ST, realizado pelos Capitães Cordeiro Rodrigues, Campos da Costa, Reis Costa e Braz Cunha (Rodrigues, et al., 2016).

⁴⁵ Referentes a 06 de junho de 2017.

⁴⁶ Disponível em: <https://www.facebook.com/MarinhaPortuguesa>

⁴⁷ Disponível em: <https://twitter.com/MarinhaPT>

⁴⁸ Disponível em: <https://www.youtube.com/user/MarinhaPortuguesa>

⁴⁹ Disponível em: <https://www.flickr.com/photos/39092705@N04>

⁵⁰ Disponível em: <https://www.facebook.com/RecrutamentoMarinha>

⁵¹ Chefe do CRA.

⁵² Em: <http://recrutamento.marinha.pt>

⁵³ Localizados dois na grande região de Lisboa em Almada-Alfeite na Base Naval de Lisboa (BNL) e no Barreiro-Vale de Zebro na Escola de Fuzileiros (EFz) e o outro, na região Sul, em Portimão (DGRDN, 2017a).

⁵⁴ E.g. Qualifica - Feira de Educação, Formação, Juventude e Emprego, que decorreu no presente ano na região do Porto entre 16 e 19 de março de 2017, e Futurália - Feira Internacional de Lisboa, que decorreu este ano na região de Lisboa entre 29 de março e 01 de abril de 2017.



No futuro é intenção da Marinha assumir uma postura mais ativa, expandir as atividades de recrutamento a um nível nacional e alargar as suas ações à população mais nova. A sua localização central, associada à falta de dispersão geográfica, concorrem para que futuras atividades de divulgação e recrutamento sejam concertadas quando realizadas noutras regiões diferentes de Lisboa e/ou Setúbal (Silva, 2017).

Este alargamento passa pela participação em atividades diversificadas, onde sejam divulgadas as mensagens chave⁵⁵ aos candidatos, de entre as quais se destacam: o dia da Marinha⁵⁶, as comemorações de aniversário das Fragatas classe “Vasco da Gama” e na dinamização da loja de divulgação no Terreiro do Paço (Marinha, 2016, pp. 17-18).

De acordo com Silva (2017), até hoje apenas ocorreu uma interação com o OCRD, da qual resultaram algumas ideias. Atesta ainda que, à semelhança da Marinha, os outros ramos também participam em ações de divulgação a nível nacional, embora não exista uma prévia coordenação entre os ramos. Por último, de acordo com os resultados e *feedback* proporcionado pelos candidatos, refuta a existência de um problema de divulgação ou recrutamento na Marinha, concluindo que é uma questão de falta de atratividade.

3.3. O Exército

Decorrente das alterações introduzidas na sua orgânica (CM, 2014a, p. 6406), o Exército realizou transformações na sua estrutura de recrutamento. Assim, foram implementadas alterações⁵⁷ ao nível da dependência hierárquica, funcional, técnica e de coordenação, constituindo-se como principais alterações a criação dos Gabinetes de Atendimento ao Público (GAP) e a implementação de uma “estrutura de recrutamento em rede”.

Segundo Rosas⁵⁸ (2017), é a Direção de Administração de Recursos Humanos⁵⁹ (DARH) que se constitui como EPR para a coordenação do Sistema de Recrutamento e Divulgação do Exército⁶⁰ (SRDE), assente numa Rede de Divulgação do Serviço Militar (RDSM), existente em todas as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (UEO) (ver Figura 24).

O Exército considera que as suas UEO, os seus militares e civis são agentes de divulgação do serviço militar, e, portanto, de recrutamento, através das suas ligações

⁵⁵ E.g. “Marinha focada no serviço à Nação, pronta, credível e eficiente, constituída por meios adequados e pessoas competentes, preparadas e motivadas” (Marinha, 2016, p. 18).

⁵⁶ Em 2017, as cerimónias decorreram de 13 a 21 de maio nas cidades de Vila do Conde e Póvoa de Varzim.

⁵⁷ Através das Diretivas n.º 78/CEME/14, de 27 de março e n.º 146/CEME/15, de 18 de novembro.

⁵⁸ Chefe da Repartição de Recrutamento do Exército.

⁵⁹ Órgão na dependência direta do Comando de Pessoal (CmdPess).

⁶⁰ De acordo com o Despacho n.º 23/AGE/2015, de 09 de dezembro.



locais, protocolares, sociais e pessoais, contribuindo para a angariação de candidatos (CEME, 2015, p. 3).

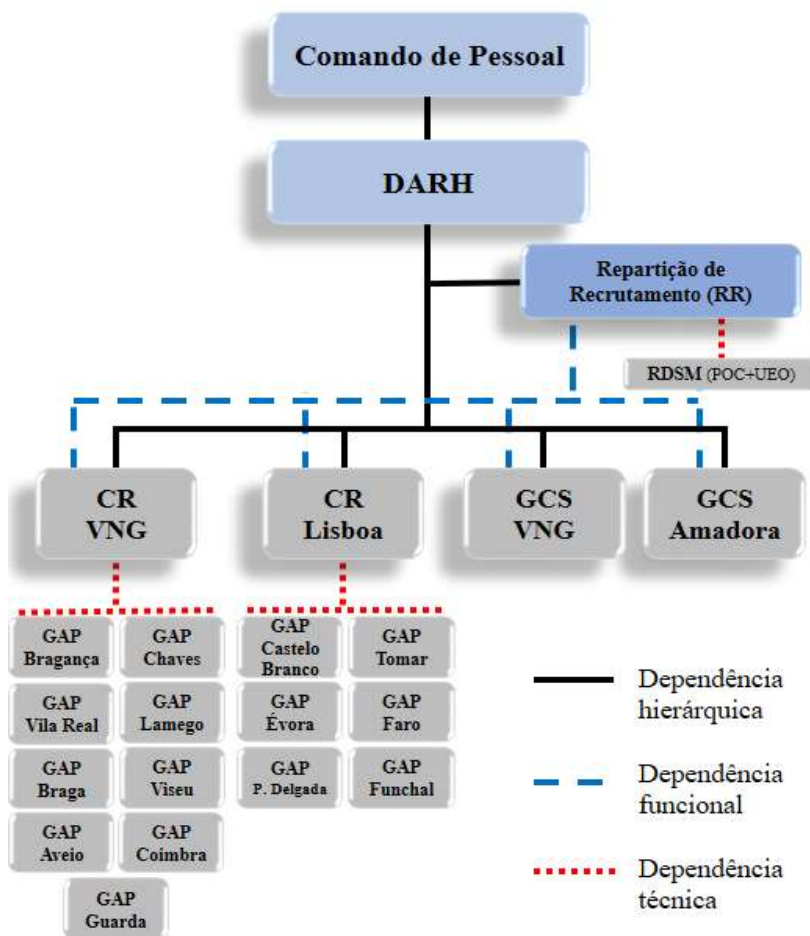


Figura 24 – Estrutura de recrutamento e divulgação do Exército

Fonte: adaptado de DARH (2015)

Em coordenação com a Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército (CM, 2015a, p. 5240), a DARH controla as ações de recrutamento através da Repartição de Recrutamento (RR), sendo esta, a responsável por assegurar a coordenação das ações de divulgação e das operações de recrutamento (DARH, 2015, p. 1 e 5). Para tal as entidades intervenientes no recrutamento são a RR, os GAP, os CR e os Gabinetes de Classificação e Seleção (GCS).

A RR elabora o Plano Anual de Divulgação do Serviço Militar (PADSM), no qual integra todas as atividades de divulgação da RDSM e apoia os Pontos de Contacto (POC) da RDSM, na realização de palestras sobre divulgação do serviço militar a todos os militares e civis das respetivas UEO, para se constituírem como agentes de divulgação (DARH, 2015, pp. 4-5). Os GAP realizam, entre outras, ações de divulgação e recrutamento, tutorias, candidaturas e convocações para Provas de Classificação e Seleção



(PCS). Por último, os CR de Lisboa e de Vila Nova de Gaia e os GCS da Amadora e de Vila Nova de Gaia colaboram com a RR no processo de modernização do SRDE.

O Exército dispõe de um *site*⁶¹, no qual é apresentada informação relativa ao recrutamento e a partir do qual é possível aceder a páginas de RS. Segundo Rosas (2017), a utilização destas redes tem sido uma forma rápida, fiável e assertiva de chegar aos candidatos. De acordo com os dados recolhidos recentemente⁶², na página do recrutamento do Exército no *Facebook*⁶³, existem 33.797 “gostos”, na página do *Youtube*⁶⁴ existem 2.208 subscritores, e no portal *Google+*⁶⁵ existem 39.283 visualizações.

Considerando o estudo elaborado por Rodrigues et al., (2016), e comparando com os valores atuais, constata-se que no *Facebook* os “gostos” triplicaram, no *Youtube* os subscritores duplicaram, e no *Google+* as visualizações evoluíram consideravelmente.

Paralelamente às RS, o Exército desenvolve ações de recrutamento participando em feiras temáticas locais e regionais (e.g. Feira de S. João em Braga e Feira de S. Mateus em Viseu) e de índole nacional (Exponor e Futurália) mantendo o OCRD informado. Adicionalmente, realiza outras atividades, através da linha de recrutamento disponibilizada, na participação em grandes cerimónias e realização de palestras de sensibilização em estabelecimentos de ensino secundário e profissional, onde divulga as suas mensagens-chave⁶⁶. Através de uma política assente num “Exército aberto à sociedade”⁶⁷, e no cumprimento do DDN, garante uma divulgação a nível nacional, de acordo com as indicações definidas pelo OCRD (Rosas, 2017).

O Exército disponibiliza para as ações de recrutamento em primeira instância os militares dos GAP, considerando-se para tal um efetivo de dois sargentos e uma praça por gabinete, sendo que, de acordo com Cardoso (2017), os principais meios empregues no

⁶¹ Disponível em: <http://www.exercito.pt/pt>

⁶² Referentes a 06 de junho de 2017.

⁶³ Disponível em: <https://www.facebook.com/pg/ExercitoRecrutamento/>

⁶⁴ Disponível em: <https://www.youtube.com/channel/UC6W8hHiEGFFckyKidv6Zdaw/>

⁶⁵ Disponível em: <https://plus.google.com/+RecrutamentoEx%C3%A9rcito>

⁶⁶ E.g. “Exército, uma força credível e de elevada prontidão ao serviço de Portugal e dos portugueses” e “Escola cívica: o quadro de valores que guiam os militares do Exército é a Disciplina, a Honra, a Lealdade, a Coragem e a Disponibilidade” (Exército, 2015, pp. 10-11).

⁶⁷ Com uma implementação territorial de unidades a Norte em Chaves no Regimento de Infantaria n.º 19 (RI19), em Vila Real no Regimento de Infantaria n.º 13 (RI13), na Póvoa de Varzim na Escola dos Serviços (ES), em Braga no Regimento de Cavalaria n.º 6 (RC6), no Porto no Regimento de Transmissões (RTm) e em Vila Nova de Gaia na Unidade de Apoio do Comando de Pessoal (UnAp/CmdPes); ao Centro em Viseu no Regimento de Infantaria n.º 14 (RI14), em Coimbra no Comando da Brigada de Intervenção (Cmd/BrigInt), em Santa Margarida no Campo Militar de Santa Margarida (CMSM), em Queluz no Regimento de Artilharia Antiaérea n.º 1 (RAAA1), em Lisboa no Regimento de Transportes (RTransp) e em Vendas Novas no Regimento de Artilharia n.º 5 (RA5); e a Sul em Beja no Regimento de Infantaria n.º 1 (RI1) e em Estremoz no Regimento de Cavalaria n.º 3 (RC3) (DGRDN, 2017a).



recrutamento são viaturas de divulgação, torres de multiactividades, balão de ar quente e artigos de *merchandising*.

As ações que obtiveram melhores resultados em 2016, segundo Rosas (2017), foram aquelas que resultaram da divulgação de familiares e amigos, ou seja, o método informal do “passa palavra”, a internet, as RS (*Facebook* e *Youtube*), e ainda, as desenvolvidas pela RDSM. Defende também que, sendo os militares um dos principais veículos de transmissão de informação e de modelação de opiniões sobre as FFAA, são estes, que se constituem como uns dos principais agentes divulgadores da profissão militar. Por último, advoga a implementação de um plano de atividades integrado, pois pode contribuir para incrementar o número de candidatos a ingressar nas FFAA.

3.4. A Força Aérea

As alterações na orgânica da Força Aérea estipulam que é o Comandante do Pessoal da Força Aérea que dispõe de autoridade funcional e técnica sobre todas as unidades e órgãos, no domínio da administração dos RH (CM, 2014b, p. 6416).

A gestão de RH é executada e garantida pelo Comando de Pessoal da Força Aérea (CPESFA), que tem por missão assegurar a administração dos RH, designando como principal interveniente no processo de recrutamento o Centro de Recrutamento da Força Aérea (CRFA) e a sua DP⁶⁸ (CM, 2014b, p. 6416).

O CPESFA possui na sua dependência Direções e Centros destacando-se para a presente investigação o CRFA, que tem como atribuição proceder ao recrutamento de candidatos com destino à prestação voluntária do serviço militar (EMFA, 2013, pp. 12-1).

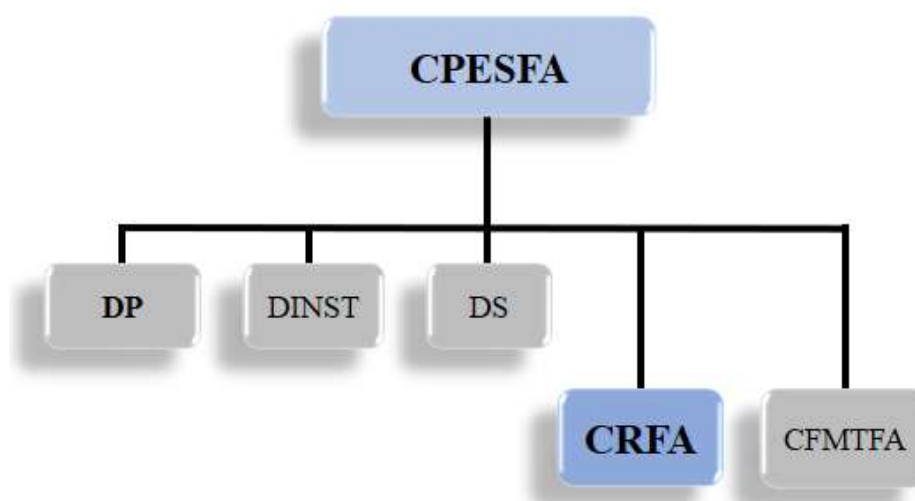


Figura 25 – Estrutura de recrutamento e divulgação da Força Aérea

Fonte: adaptado de EMFA (2013, p. 2-A-1)

⁶⁸ Colabora com o CRFA na programação e planeamento do recrutamento (EMFA, 2013, p. 8-1).



O CRFA colabora com o OCRD na divulgação dos incentivos e coordena e executa ações e atividades de divulgação da Força Aérea no âmbito do recrutamento. Para tal, articula-se em três Departamentos⁶⁹, uma delegação regional no Norte (Porto) e um Gabinete de Apoio ao DDN (CPESFA, 2013, pp. 2-1 e 2-2).

De acordo com Simões⁷⁰ (2017a), a internet tem-se constituído como a grande aposta da Força Aérea para as ações de divulgação e recrutamento. Para Simões, os resultados evidenciam a aceitação que tem tido junto dos cidadãos através da utilização das RS, facto comprovado nos dados verificados⁷¹ nas páginas da Força Aérea do *Facebook*⁷² com 126.999 “gostos”; do *Twitter*⁷³ com 6.931 seguidores; do *Youtube*⁷⁴ com 4.438 subscritores e no portal *Flickr*⁷⁵ com 406 seguidores. Confrontando estes resultados com o estudo executado por Rodrigues, et al., (2016), verifica-se que no *Facebook* os “gostos” aumentaram 52%, no *Twitter* há mais 69% de seguidores, e no *Youtube* e *Flickr* o número de subscritores e seguidores aumentou 24%.

A Força Aérea possui também, uma página de *Facebook*⁷⁶ específica para o recrutamento, em que os 17.375 “gostos” são considerados justificativos para continuar a aumentar o investimento nesta ferramenta para alcançar os candidatos (Simões, 2017a). Nesse sentido, no presente ano, o ramo estabeleceu um contrato com uma empresa de publicidade, com competência técnica para divulgar e publicitar a imagem da Força Aérea através das aplicações *Facebook*, *Youtube*, *Google Display* e *Google Adwords* (CRFA, 2017, p. 28).

Dispõe ainda de um portal do recrutamento⁷⁷ no qual é divulgada informação diversificada e é possível realizar candidaturas *online*. A maximização deste *site*, tem como objetivo reduzir ao mínimo as candidaturas presenciais no CRFA, libertando o pessoal para outras atividades fundamentais de recrutamento (Prazeres, 2017).

Simões (2017a) confirma que a Força Aérea explora outras formas de divulgação e recrutamento, nomeadamente as ações que são desenvolvidas territorialmente em escolas secundárias e profissionais, universidades, centros de emprego e outros eventos realizados

⁶⁹ Departamento de Informação e Marketing; Departamento de Candidaturas e Alistamento e Departamento de Apoio aos Militares Fora da Efetividade de Serviço (CPESFA, 2013, pp. 2-1).

⁷⁰ Chefe do CRFA.

⁷¹ Referentes a 06 de junho de 2017.

⁷² Disponível em: <https://www.facebook.com/pg/PortugueseAirForce>

⁷³ Disponível em: https://twitter.com/fap_emfa

⁷⁴ Disponível em: <https://www.youtube.com/user/relpubfap>

⁷⁵ Disponível em: <https://www.flickr.com/photos/forcaareaportuguesa/>

⁷⁶ Disponível em: <https://www.facebook.com/Recrutamento.FA/>

⁷⁷ Em fase de reestruturação durante o presente ano. Disponível em: <http://www.emfa.pt/www/po/crfa/>



pelo país (e.g. Feira de Ovibeja). Para além destas, recorre a bolsas de emprego, adotando configurações de carácter presencial, ou através de *sites* (e.g. Net Emprego e Sapo Emprego).

Concomitantemente, os Órgão de Comunicação Social (OCS) desempenham um papel chave, explorando a vertente audiovisual da comunicação através da RTP1, Antena 1 e Antena 3, e ainda, a imprensa escrita nacional mais lida pelos candidatos como a *Bola* e o *Correio da Manhã* (CRFA, 2017, pp. 5, 6).

O CRFA⁷⁸ possui equipas de divulgação que prestam informação sobre cursos e concursos para a Força Aérea, perfazendo na sua totalidade dez oficiais, um sargento e uma praça, com responsabilidade pela cobertura nacional (Prazeres, 2017). Dispõe ainda de duas viaturas equipadas, onde se inclui o simulador de voo e diverso material de divulgação e *merchandising* para participar em feiras, exposições e outros eventos por todo o país (Força Aérea, 2017a).

Simões (2017a) salienta ainda que, não têm existido coordenações entre os ramos mesmo quando estes participam em eventos cujo objetivo é o recrutamento, sendo, portanto, a divulgação feita por cada ramo *de per se*. Realça ainda que, até à data não se tem verificado nenhuma ligação entre a Força Aérea e o OCRD. Contudo, o Chefe do CRFA veicula que em eventuais coordenações que possam vir a ser acordadas, devem ter em consideração a imagem e o plano de comunicação próprio de cada ramo, porque é este quem define o posicionamento perante os candidatos.

3.5. Síntese conclusiva

As ações de divulgação e recrutamento, desenvolvidas em ambiente interno das FFAA, têm sido realizadas na sua maioria de forma independente em cada ramo. Para aumentar o sucesso do recrutamento, perante os candidatos, devem ser replicadas ações que tenham tido ganhos comprovados, como nos casos: do DDN, do “passa-palavra”, da divulgação executada pelos próprios militares e na utilização das RS.

A Marinha desenvolve ações de recrutamento fundamentalmente em escolas e através da participação em eventos, colóquios e feiras. As atividades de divulgação são realizadas com base no método do “passa-palavra” e recurso recente das RS, prevendo ampliar as áreas de recrutamento para o exterior de Lisboa e Setúbal.

⁷⁸ Articula com as unidades da Força Aérea a realização das atividades do DDN que ocorrem na região Norte em Ovar-Maceda no Aeródromo de Manobra n.º 1 (AM1), no Centro, em Monte Real na Base Aérea n.º 5 (BA5) e em Sintra, na Base Aérea n.º 1 (BA1) (DGRDN, 2017a).



O Exército tem garantido proximidade física aos candidatos através dos GAP, participando em feiras, cerimónias e palestras a nível regional e nacional, e recorrendo ao “passa-palavra”. Para além deste método informal, tem ainda ampliado as ações de recrutamento através da tutoria e da sua presença nas plataformas digitais e RS, e ainda através da sua RDSM, considerando os militares como os principais agentes divulgadores.

A Força Aérea tem procurado explorar as ações de recrutamento nas mais diversificadas formas, materializadas por ações de divulgação presenciais, passando pelos OCS até às plataformas digitais. É nestas últimas onde atualmente exerce o esforço, afirmando-se como o ramo das FFAA que maior expressão tem e uso faz das RS.

Para além destes aspetos, embora os ramos desenvolvam ações de divulgação e recrutamento com eficácia, constata-se que os planos de comunicação não são integrados nem existe uma estratégia de recrutamento concertada e unificada nas FFAA, ou seja, as ações são realizadas de forma autónoma e independente pelos ramos. Comprova-se ainda que o efetivo empregue é distinto, onde o Exército se destaca com maior efetivo, seguido pela Força Aérea e Marinha.

Os ramos incidem a divulgação e o recrutamento através de ações físicas e presenciais para chegar aos candidatos, em escolas de ensino básico e superior, de ensino e formação profissional e em alguns estabelecimentos de ensino universitário. A presença em feiras locais, regionais e nacionais tem tido uma assiduidade dos ramos, destacando-se ao nível nacional a feira Qualifica na região Norte, e a feira Futurália na região Centro-Sul, sendo apenas estas as que são coordenadas de forma centralizada pelo OCRD.

A Marinha, o Exército e a Força Aérea fazem ainda uso de ações tecnológicas, por intermédio de diversas plataformas digitais, e exploram as potencialidades das RS, designadamente o *Facebook*, o *Twitter* e o *Youtube*, considerando-as ferramentas adequadas, uma vez que, de forma célere, têm tido impacto positivo nos candidatos.

Verifica-se que as ações de recrutamento levadas a cabo pelos ramos, não são orientadas para um público-alvo específico, ou seja, embora válidas e diversificadas são executadas de forma generalista e não com um carácter dirigido.

Face ao apresentado, considera-se validada a H2 – as atuais ações de recrutamento não são orientadas pelos aspetos sociais e demográficos nacionais, após serem apresentadas e caracterizadas as ações de recrutamento realizadas pelos ramos das FFAA, considerando-se respondida a QD2.



4. Análise

A análise do impacto da caracterização social e demográfica dos candidatos (ambiente externo) e a caracterização das atuais ações de recrutamento nas FFAA (ambiente interno), permitem realizar a análise no presente capítulo. Neste, é apresentado um estudo de caso às FAE e uma análise SWOT, encerrando com a formulação de contributos que potenciam o atual modelo de recrutamento.

4.1. O atual modelo de recrutamento

De acordo com Espírito Santo (2009), as tendências de evolução demográfica e as dificuldades de recrutamento e retenção de profissionais para as FFAA levam a encarar com preocupação as necessidades de pessoal militar. Na sua opinião, as FFAA fizeram um grande esforço para atingir o objetivo estrutural na categoria das praças. No seu artigo refere ainda que, se houver uma definição política clara e oportuna sobre os efetivos a atingir, se não surgirem obstáculos financeiros sucessivos para as FFAA disporem do pessoal que lhes é necessário e para a implementação dos incentivos prometidos, apesar de todas as dificuldades no recrutamento e retenção de pessoal, é viável que existam muitos jovens que ainda sejam atraídos pelo serviço público prestado nas FFAA.

No decorrer de um estudo realizado à população portuguesa, Carreiras (2009, pp. 24-25), advoga que caso o número de candidatos para o serviço militar não seja suficiente para suprir as necessidades das FFAA, a solução poderá passar por aumentar o vencimento dos militares para tentar obter mais voluntários. A autora defende ainda que a profissionalização do serviço militar, novo modelo organizacional da prestação de serviço militar, é a melhor solução possível para as FFAA poderem cumprir eficazmente todas as missões.

Segundo Coelho (2017), desde que a profissionalização foi adotada nas FFAA, é no período atual que se assiste a uma maior exigência às estruturas de recrutamento. Desta forma, para além da realização das ações de recrutamento já implementadas, deve ser articulada uma nova mensagem a transmitir aos candidatos às FFAA durante a sua participação no DDN, uma vez que a média de participações em cada ciclo anual é próxima de 100.000 jovens. Por outro lado, Coelho defende que não é num dia que os jovens constroem a opinião sobre as FFAA, embora este seja um dos momentos marcantes deste processo. Como tal, torna-se fundamental chegar aos jovens quando estes começam a definir as suas escolhas futuras, ou seja, no 3.º ciclo (8.º e 9.º anos), ou mais tardar no ensino secundário. Para isso, está a ser estruturada uma campanha de divulgação da



profissão militar, que será integrada junto das escolas, para possibilitar e permitir novas opções de escolha aos jovens.

Recentes declarações do Secretário de Estado da Defesa dão prova que o ano de 2016 foi o melhor ano em termos de recrutamento desde 2010, porque além de existirem mais candidatos, entraram mais jovens nas fileiras. Porém, durante as declarações refere que, cabe às FFAA procurarem e promoverem formas para aumentar a retenção nas fileiras dos militares RC, garantindo que cumpram os seus contratos até ao fim (Perestrello, 2017).

Alguns deputados, que abordaram a mesma temática, defendem que o atual modelo de recrutamento não se encontra esgotado, devendo, no entanto, ser alvo de alterações substanciais. Segundo Rebelo (2017), uma das causas do insucesso no recrutamento foi a redução dos incentivos, pelo que deverá ser feito um esforço nas questões da remuneração e dos contratos. Para Medeiros (2017), as razões de ordem financeira levaram a que houvesse um desinvestimento económico que afetou as FFAA e, conseqüentemente, o recrutamento, devendo agora ser realizado um esforço nas áreas da certificação e no ingresso no mercado de trabalho. Simões (2017b) revela que o processo de recrutamento se tem constituído como insuficiente, e como tal, julga ser necessária uma reestruturação que o melhore e o oriente para fazer face às novas ameaças externas. Roque (2017), afirma que deverá ser equacionado um modelo de recrutamento, no qual sejam criadas garantias para que se atinjam os efetivos necessários ao funcionamento das FFAA, e permita melhorias na atratividade pelas FFAA e no recrutamento dos militares RV/RC.

4.2. Estudo de caso

O estudo de caso⁷⁹ consiste num procedimento metodológico, através do qual se analisa informação necessária e adequada à formulação de contributos para alcançar um objetivo, neste caso o OE3, propósito deste capítulo. Desta forma, opta-se por examinar o processo de recrutamento⁸⁰ nas FAE, por se considerar que: (i) as pirâmides populacionais do Reino de Espanha e da República Portuguesa apresentam uma estrutura populacional semelhante⁸¹; (ii) a percentagem de praças, em relação à população, é semelhante em ambos os países; (iii) a organização é similar à nacional, ou seja, assente em três ramos⁸²; e ainda (iv) por ser adequado e pertinente examinar o nosso vizinho e aliado no foro militar.

⁷⁹ Apresentado detalhadamente no Apêndice I.

⁸⁰ Implementado pelo Reino de Espanha.

⁸¹ De acordo com Populationpyramid (2017).

⁸² Exército (*Ejército de Tierra*), Marinha (*Armada*) ou Força Aérea (*Ejército del Aire*).



Como resultado do estudo de caso e de forma a exponenciar as ações de recrutamento nas FFAA, realçam-se algumas medidas empregues pelas FAE aquando da sua profissionalização, tidas como adequadas e potenciadoras da melhoria do atual modelo de recrutamento nas FFAA: (i) implementar um portal único de recrutamento, dirigido pelo OCRD, para planear, conduzir e coordenar as ações de recrutamento nas FFAA de forma centralizada; (ii) estabelecer uma “cultura de defesa”, para despertar antecipadamente o interesse nas FFAA; (iii) publicar em convocatória própria, *online*, o número de vagas às FFAA; (iv) possibilitar dentro das vagas disponibilizadas, a opção de escolha pelo ramo, pela especialidade, de acordo com diferentes aptidões físicas e níveis escolares e local onde será prestado o serviço; (v) garantir que a incorporação ocorra num curto espaço de tempo; e (vi) permitir o agendamento de uma data, para a realização das PCS nos Centros de Seleção e Classificação. Os dados recolhidos deste estudo de caso, bem como a análise SWOT que se apresenta seguidamente, permitem coligir informação para concluir a investigação.

4.3. Análise SWOT

A escolha do modelo de análise SWOT⁸³ (Figura 26) está relacionada com as características da investigação e com os seus objetivos específicos, analisando-se a atratividade e a predisposição dos candidatos no ingresso nas FFAA (ambiente externo) e as ações de recrutamento e divulgação realizadas pelas FFAA (ambiente interno). Desta forma, geram-se opções que auxiliam a identificação de lacunas e contributos necessários, para capitalizar efetivo, potenciando a atratividade dos candidatos no ingresso nas FFAA.

Seguiu-se a metodologia proposta por Lynch (2006, pp. 446-451), contudo, como este modelo de análise está principalmente orientado para a gestão estratégica no mundo comercial, houve necessidade de realizar uma adaptação para a realidade das esferas militares.

⁸³ Ver Apêndice J.

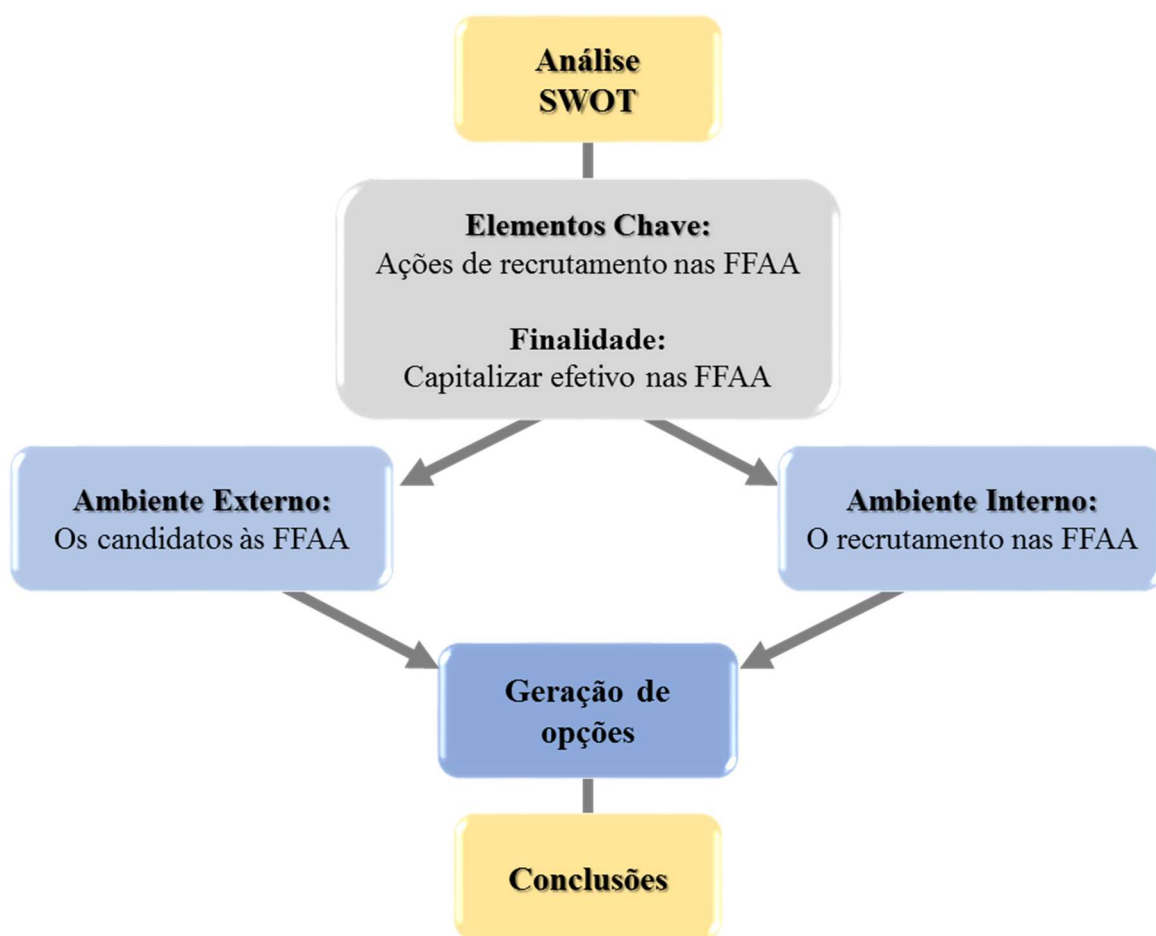


Figura 26 – Metodologia de análise SWOT

Fonte: adaptado de (Lynch, 2006, p. 447)

A análise SWOT possibilita a identificação de potencialidades e vulnerabilidades, presentes internamente na organização, juntamente com as oportunidades e desafios que a organização enfrenta externamente (Lynch, 2006, p. 813). Decorrente desta definição, considerou-se para a investigação a identificação de potencialidades e vulnerabilidades nos processos e ações de recrutamento levados a cabo pelos ramos nas FFAA, agrupando-se as oportunidades e os desafios aos candidatos às FFAA.

Recorreu-se ao proposto por Howe (1986, pp. 33-41) para identificar os elementos e fatores chave para a análise do ambiente interno e externo, conforme se apresenta na Tabela 2, tendo-se realizado ajustes nos elementos e fatores do mundo empresarial considerando a organização militar.



Tabela 2 – Elementos e fatores chave do ambiente interno e externo

Ambiente	Interno	Externo
Elementos e fatores chave	<ul style="list-style-type: none">○ Produtos (rede de divulgação)○ Produção (ações de divulgação e monitorização de resultados)○ Gestão (coordenação entre ramos)○ Recursos humanos○ Tecnologia○ Organização (implantação territorial)	<ul style="list-style-type: none">○ Dimensão (da população)○ Estrutura (escolaridade e distribuição dos candidatos)○ Tecnologia○ Processos (participação no DDN)○ Autoridade (melhoria nas ações de recrutamento)○ Recursos (efetivo dos candidatos)

Fonte: adaptado de Howe (1986, pp. 33-41)

Considerando a matriz de análise SWOT (I)⁸⁴, desenvolveu-se a matriz de análise SWOT (II)⁸⁵ que permitiu obter mecanismos através do cruzamento: (i) das potencialidades com as oportunidades, para consolidar as potencialidades; (ii) das vulnerabilidades com as oportunidades, para explorar as oportunidades; (iii) das potencialidades com os desafios, para minimizar/evitar os desafios; e (iv) das vulnerabilidades com os desafios, para reparar/mitigar as vulnerabilidades (Howe, 1986, p. 49). O produto final, do modelo de análise SWOT, garantiu resultados adequados às características das FFAA em função das condições dos candidatos, dos quais se enumeram seguidamente as principais conclusões, nas quatro áreas referidas.

Para consolidar as potencialidades do recrutamento nas FFAA, evidenciam-se os seguintes resultados: (i) explorar as FFAA como entidade empregadora credível; (ii) divulgar as FFAA como instituição que permite conciliar os estudos com uma carreira militar atrativa; (iii) contribuir, através das estruturas de recrutamento, na divulgação das vagas existentes de acesso às FFAA; (iv) desenvolver as ações de recrutamento, em especial onde têm maior receptividade, ou seja, no Norte e Sul Interior e Norte Litoral; (v) executar ações de recrutamento junto da população de idade mais baixa (15 e 16 anos); (vi) qualificar os RH alocados ao recrutamento para melhorar as ações de recrutamento das FFAA; (vii) utilizar as novas tecnologias e RS (*Facebook, Twitter* ou *Youtube*) para captar a atenção e facilitar a adesão dos candidatos; e (viii) aproveitar as sinergias do DDN, onde são dadas a conhecer as FFAA estimulando a adesão dos candidatos.

Para explorar as oportunidades dos candidatos às FFAA, salientam-se os seguintes resultados: (i) implementar uma estratégia de recrutamento vocacionada para a população

⁸⁴ Ver Tabela 8, no Apêndice J.

⁸⁵ Ver Tabela 11, no Apêndice J.



de 15 e 16 anos, para aumentar o número de candidatos às FFAA; (ii) coordenar as ações de recrutamento dos ramos centradas nas áreas de maior recetividade dos candidatos (áreas Norte e Sul Interior e Norte Litoral); (iii) estabelecer e divulgar atempadamente as datas de incorporação, cumprindo-as escrupulosamente, para serem preenchidas as vagas nas FFAA; (iv) exponenciar o uso das RS na divulgação junto dos candidatos às FFAA, como praticado pela Força Aérea, minimizando as dificuldades existentes em recursos materiais; (v) melhorar a projeção da imagem das FFAA junto dos candidatos convocados para o DDN e da população de idade mais baixa (15 e 16 anos); (vi) apresentar aos candidatos as FFAA como uma organização credível e futura opção de emprego; (vii) implementar processos/normas internas nas FFAA, que possibilitem aos candidatos a prossecução dos estudos; (viii) reforçar/maximizar a tutoria através do recursos às RS, conforme realizado pelo Exército, para de forma adequada ser estabelecido um inter-relacionamento entre os candidatos e as FFAA; e (ix) instituir uma “cultura de defesa” recorrendo às RS, para estimular uma maior adesão dos candidatos às FFAA e também da população mais jovem.

No sentido de minimizar/evitar o impacto dos desafios dos candidatos às FFAA, realçam-se os seguintes resultados: (i) evidenciar aos candidatos, por possibilitar a prossecução dos estudos, a atratividade da carreira militar nas FFAA; (ii) rentabilizar as ações de recrutamento e divulgação desenvolvidas pela rede de recrutamento nacional para evitar perdas de candidatos às FFAA; (iii) empregar as novas tecnologias para granjear os candidatos de menor recetividade; (iv) adaptar as ações de recrutamento aos candidatos que são menos esclarecidos; e (v) aproveitar o DDN para desenvolver ações de recrutamento junto dos candidatos.

Por último, para reparar/mitigar as vulnerabilidades do recrutamento nas FFAA, destacam-se os seguintes resultados: (i) definir uma estratégia de recrutamento comum aos ramos que permita encaminhar todos os candidatos às FFAA; (ii) articular o recrutamento entre os ramos e evitar ações de recrutamento repetidas; (iii) estabelecer as datas de incorporação, fazendo face aos elevados valores de desistências dos candidatos; (iv) projetar a imagem das FFAA, nas ações de recrutamento da região Centro e zona Litoral e também nas grandes cidades (Lisboa, Porto e Coimbra); (v) projetar a imagem das FFAA, através de ações de recrutamento e divulgação durante o DDN; (vi) garantir a estabilidade na prossecução dos estudos dos candidatos como um dos focos das ações do recrutamento; e (vii) implementar nas ações de recrutamento das FFAA o exercício da tutoria, como se realiza no Exército.



Da análise dos resultados constata-se que alguns aparecem reiterados, significando que esses, são os mais prementes numa ótica de apoio ao desenvolvimento de contributos, e como tal, constituem-se como aqueles que mais potenciam a atratividade dos candidatos no seu ingresso nas FFAA.

Considerando as declarações proferidas por Macedo (2017), corroboradas por outros autores, o modelo de recrutamento em vigor é um modelo válido que não está esgotado, dependendo a sua melhoria de dois fatores: instrumentos válidos e vontade. De acordo com esta categorização, apresentam-se os mecanismos (instrumentos válidos) a implementar nas FFAA, sendo que, o fator vontade embora intangível, é também aplicado para a sua melhoria.

Sistematizando, como resultado da análise SWOT os contributos a implementar nas ações de recrutamento para capitalizar efetivo nas FFAA são: (i) evidenciar as FFAA como uma organização credível, que permite conciliar uma carreira militar com a possibilidade de prossecução dos estudos; (ii) estabelecer atempadamente as datas de incorporação e cumpri-las escrupulosamente, para minimizar os índices de desistências; (iii) desenvolver ações de recrutamento, em especial nas áreas de maior recetividade (Norte e Sul Interior e Norte Litoral); (iv) aproveitar as sinergias do DDN, para projetar a imagem das FFAA e estimular a adesão dos candidatos às FFAA; (v) implementar o exercício da tutoria nas FFAA, para estabelecer um inter-relacionamento entre estas e os candidatos; (vi) instituir uma “cultura de defesa” durante o DDN, alargando-a à população em percurso escolar mais jovem (8.º e 9.º anos); (vii) definir uma estratégia de recrutamento comum às FFAA (centralizada no OCRD) que, permita encaminhar todos os candidatos às vagas disponibilizadas evitando perdas, incida na população de 15 e 16 anos aumentando o universo de candidatos, e limite ações repetidas em locais e períodos demasiado próximos; e (viii) exponenciar o uso das novas tecnologias, designadamente portais informáticos e RS (*Facebook, Twitter* ou *Youtube*), pois permitem captar a atenção e facilitar a adesão do público-alvo, granjear aqueles com menor recetividade, e clarificar os menos esclarecidos.

4.4. Síntese conclusiva

O atual modelo de recrutamento não é um modelo esgotado. Contudo, assiste-se a uma grande exigência das estruturas de recrutamento, e como tal, devem ser adotados mecanismos complementares de abrangências diversas, que passam por melhoria de incentivos, através de medidas de apoio à reinserção no mercado de trabalho, não menosprezando as medidas que visam a retenção.



Através da análise SWOT obtiveram-se resultados, a estes, foram acrescentadas medidas identificadas no estudo de caso das FAE, permitindo formular os contributos que potenciam as ações de recrutamento nas FFAA.

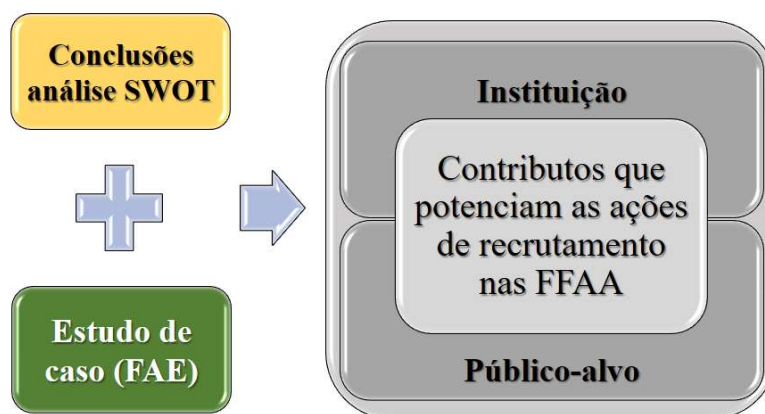


Figura 27 – Articulação de contributos que potenciam as ações de recrutamento nas FFAA

Fonte: autor (2017)

Ainda neste âmbito, considera-se que estes contributos devam ser integrados/tratados em dois âmbitos de atuação distintos, isto é, instituição e público-alvo, embora não devam ser implementados de forma independente, sendo assim indissociáveis.

No que se refere ao âmbito institucional, as FFAA devem: (i) aproveitar as sinergias do DDN, para projetar a imagem, estimular a adesão e evidenciar as FFAA como uma organização credível que permite conciliar uma carreira militar com a possibilidade de prossecução dos estudos; (ii) instituir uma “cultura de defesa”, durante o DDN, alargando-a à população em percurso escolar mais jovem (8.º e 9.º anos), para despertar antecipadamente o interesse pelas FFAA; (iii) desenvolver ações de recrutamento em especial nas áreas de maior recetividade, ou seja, Norte e Sul Interior e Norte Litoral; (iv) através do OCRD, definir uma estratégia de recrutamento comum às FFAA, que permita encaminhar todos os candidatos às vagas disponibilizadas evitando perdas, incida na população de idade mais jovem (15 e 16 anos) aumentando o universo de candidatos, e limite as ações repetidas em locais e períodos demasiado próximos; (v) implementar um portal único de recrutamento das FFAA, dirigido pelo OCRD, através do qual sejam planeadas, conduzidas e coordenadas as ações de recrutamento de forma centralizada, seja publicado anualmente o número de vagas às FFAA em convocatória própria e *online*, e sejam cumpridas e estabelecidas atempadamente as datas de incorporação minimizando os índices de desistências; e (vi) exponenciar o uso das novas tecnologias, designadamente



portais informáticos e RS (*Facebook, Twitter e Youtube*), para permitir captar a atenção e facilitar a adesão do público-alvo, granjear os candidatos de menor recetividade e clarificar aqueles menos esclarecidos.

Relativamente ao público-alvo, tendo em vista os candidatos, é fundamental desenvolver ações de recrutamento para: (i) proporcionar um acompanhamento e aconselhamento próximos, através de um tutor designado desde o contacto inicial (candidatura); (ii) garantir, dentro das vagas disponibilizadas, a opção de escolha por ramo, por especialidade, de acordo com diferentes aptidões físicas e níveis escolares e local onde irá ser prestado o serviço; (iii) viabilizar que a incorporação ocorra num curto espaço de tempo; e (iv) admitir o agendamento de uma data, para a realização das provas físicas de seleção nos Centros de Seleção e Classificação.

De acordo com o apresentado, considera-se validada a H3 - uma articulação de ações complementares focadas no público-alvo permite potenciar o atual modelo de recrutamento, uma vez que existem contributos que potenciam o atual modelo de recrutamento, aumentando a atratividade dos candidatos às FFAA, considerando-se respondida a QD3.



Conclusões

As conclusões são o corolário do resultado desta investigação. Assim sendo, expõe-se uma revisão às linhas que possibilitaram orientar o procedimento metodológico, revendo o modelo de análise e ainda, como este contribuiu para atingir o propósito do objetivo geral. De seguida, apresentam-se os contributos que resultaram desta investigação, evidenciando as recomendações e as propostas. Por último, abordam-se as limitações a este trabalho, propondo-se linhas temáticas a desenvolver em futuras investigações.

De forma a realizar a investigação da temática proposta, definiu-se como linha orientadora a seguinte Questão Central: “De que forma o contributo do recrutamento dirigido faz capitalizar o efetivo nas FFAA?”.

As principais linhas do procedimento metodológico da investigação apoiaram-se na análise dos diplomas legais em vigor, em entrevistas semiestruturadas a especialistas na matéria de recrutamento, na leitura de bibliografia relacionada e ainda em trabalhos de investigação realizados anteriormente neste Instituto. Os resultados foram obtidos através do modelo de análise desenvolvido com base em hipóteses, relacionadas com indicadores, que possibilitaram validar as hipóteses e dar resposta às QD, e consequentemente, responder à QC, através da identificação de contributos que potenciam o recrutamento e aumentam a atratividade dos candidatos no ingresso nas FFAA⁸⁶. Ainda como parte do modelo de análise, o estudo de caso das Forças Armadas Espanholas permitiu recolher as boas práticas do atual modelo, implementado aquando da sua profissionalização. Por último, através de uma análise SWOT, foi possível gerar opções que auxiliam na identificação de lacunas e contributos, que permitem capitalizar efetivo e potenciar a atratividade dos candidatos no ingresso nas FFAA.

Inicialmente realizou-se a análise da caracterização social e demográfica dos candidatos às FFAA, em ambiente externo, constatando-se que as características dos candidatos em contexto social e demográfico condicionam o seu ingresso nas FFAA.

Do ponto de vista social, assiste-se a uma tendência, desde 2005, da diminuição dos candidatos às FFAA à medida que a sua escolaridade aumenta, ou seja, os candidatos estão mais escolarizados, sendo esta uma realidade com a qual as ações de recrutamento e as FFAA têm de saber lidar. Conclui-se que existe uma relação inversa no campo da escolaridade *versus* a pretensão de ingresso, isto é, manifestar a intenção é diferente de a concretizar, pelo que cabe às FFAA estipular ações influenciadoras também neste domínio.

⁸⁶ Ver Tabela 5 e Tabela 6, no Apêndice B.



Realça-se, como fator justificativo do não ingresso, o facto dos candidatos pretenderem prosseguir os seus estudos, sendo a frequência escolar na grande maioria o denominador comum, embora em diferentes percursos escolares. Os resultados comprovam ainda, a existência de uma tendência para o ingresso durante o ano seguinte à participação no DDN, evidenciando-se uma inclinação associada à opção por cada um dos ramos, onde a preferência incide na Força Aérea, Exército e Marinha, por esta ordem.

No que concerne à caracterização de ordem geográfica, assiste-se a uma maior predisposição dos candidatos nas regiões do Interior Norte, definidas pela área de Chaves, Vila Real, Braga e Viseu, e ainda no Interior Sul, nas áreas delimitadas entre Vendas Novas e Estremoz. Destaca-se também, que em termos de litoralização, a receptividade dos candidatos é de forma geral superior nas áreas compreendidas entre Vila Nova de Gaia e Ovar-Maceda, confirmando que a diferente caracterização do *profiling* geográfico nacional, tem influências distintas na predisposição dos candidatos às FFAA. A investigação permitiu concluir que a caracterização social e demográfica dos candidatos influencia a sua predisposição no ingresso nas FFAA.

Após a análise do ambiente externo, foi realizada uma análise ao ambiente interno. Para concluir sobre a adequação do atual modelo de recrutamento face às necessidades de pessoal das FFAA, foram analisadas as ações de recrutamento e divulgação desenvolvidas em ambiente interno das FFAA, tendo-se identificado que são desenvolvidas de forma autónoma em cada ramo. Verifica-se que aquelas ações que apresentam ganhos comprovados de candidatos às FFAA, ou seja, as que aumentam o sucesso do recrutamento, devem ser replicadas, através do DDN, do método do “passa-palavra”, da divulgação realizada pelos próprios militares e ainda na utilização das RS.

Relativamente às atividades de divulgação, na Marinha são realizadas essencialmente tendo por base o método do “passa-palavra”, tendo introduzido recentemente o recurso das RS, prevendo ampliar as áreas de recrutamento com limitação regional, para o exterior de Lisboa e Setúbal. As ações de recrutamento são desenvolvidas em escolas e através da participação em feiras, eventos e colóquios. O Exército dedica os militares dos GAP, às atividades de divulgação realizadas em feiras, cerimónias e palestras a nível regional e nacional, para garantir a proximidade física ao público-alvo, através do “passa-palavra”. Concorrendo com este método informal, o Exército amplia as ações de recrutamento através da RDSM, da tutoria e da presença nas plataformas digitais e RS, considerando os seus militares como os principais agentes de divulgação. A Força Aérea procura explorar



as atividades de divulgação de forma presencial, passando pela utilização dos OCS e das plataformas digitais, sendo estas últimas onde atualmente exerce o esforço, afirmando-se como o ramo das FFAA que maior expressão tem e uso faz das RS.

Para além destes aspetos, são vários os mecanismos que potenciam o recrutamento e aumentam a atratividade dos candidatos. Embora os ramos desenvolvam ações de recrutamento com eficácia, conclui-se que os planos de comunicação não são integrados, nem existe uma estratégia de recrutamento concertada e unificada nas FFAA, ou seja, as ações são realizadas de forma autónoma e independente pelos ramos. Estes, incidem a divulgação e o recrutamento através de ações físicas e presenciais para chegar ao público-alvo, fazendo para tal uso de um efetivo distinto, destacando-se o Exército com maior efetivo, seguido pela Força Aérea e Marinha. Verifica-se que as ações de recrutamento incidem maioritariamente em escolas de ensino básico e superior, de ensino e formação profissional e ainda em alguns estabelecimentos de ensino universitário. A presença em feiras locais, regionais e nacionais tem tido uma assiduidade dos ramos, destacando-se as feiras Qualifica na Região Norte e Futurália na Região Centro-Sul, que são coordenadas pelo OCRD, devido ao seu carácter nacional.

A análise efetuada permitiu identificar que o uso de ações tecnológicas, sobretudo aquelas que são realizadas por intermédio de diferentes plataformas digitais, onde são exploradas as potencialidades das RS (*Facebook, Twitter e o Youtube*), se constituem como apropriadas, uma vez que de forma célere tem alcançado um impacto positivo no público-alvo. Verifica-se que as ações de recrutamento não são orientadas para um público-alvo específico, ou seja, embora válidas e diversificadas são executadas de forma generalista e não com um carácter dirigido.

Para além disso, da investigação concluiu-se que o atual modelo de recrutamento não é um modelo esgotado, não obstante se ter vindo a assistir a uma grande exigência das estruturas de recrutamento. Devem, portanto, ser adotados mecanismos complementares de abrangências diversas, que passam por melhoria de incentivos, através de medidas de apoio à reinserção no mercado de trabalho, não menosprezando as medidas que visam a retenção. Salienta-se a relevância do estudo de caso realizado às FAE, que possibilitou recolher algumas medidas tidas como adequadas a implementar no atual modelo de recrutamento. Através da análise SWOT, obtiveram-se resultados que permitiram retirar os principais contributos que viabilizam a capitalização de efetivo e se constituem como potenciadores das ações de recrutamento nas FFAA, atingindo o propósito deste trabalho.



Decorrente da associação dos resultados obtidos do estudo de caso e da análise SWOT, obtiveram-se contributos que se agruparam em dois âmbitos de atuação distintos, a instituição e o público-alvo, devendo ser implementados de forma única.

Concorrendo para este fim, no âmbito institucional conclui-se que as FFAA devem:

- (i) aproveitar as sinergias do DDN para projetar a sua imagem, estimular a adesão e divulgar as FFAA como uma organização credível, que permite conciliar a carreira militar e a prossecução dos estudos;
- (ii) instituir uma “cultura de defesa” durante o DDN, alargando-a à população em frequência escolar mais jovem (nos 8.º e 9.º anos), para despertar antecipadamente o interesse pelas FFAA;
- (iii) desenvolver as ações de recrutamento em especial nas áreas de maior receptividade, ou seja, Norte e Sul Interior e Norte Litoral;
- (iv) definir uma estratégia de recrutamento comum aos três ramos, coordenada pelo OCRD, permitindo encaminhar os candidatos às vagas nas FFAA evitando perdas, incidindo na população com idades de 15 e 16 anos, aumentando o número de candidatos e evitando ações repetidas em locais e períodos demasiado próximos;
- (v) implementar um portal único de recrutamento das FFAA, dirigido e centralizado pelo OCRD para planear, conduzir e coordenar as ações de recrutamento de forma unificada, permitindo publicar a abertura e o número de vagas dos concursos, e onde sejam estabelecidas e cumpridas as datas de ingresso/incorporação minimizando os índices de desistências; e ainda
- (vi) fomentar nos ramos o uso das novas tecnologias exponenciando as atividades de divulgação das FFAA em portais e nas RS (*Facebook, Twitter e Youtube*), para captar a atenção, facilitar a adesão e clarificar a opinião dos candidatos.

No que se refere ao público-alvo e tendo em vista os candidatos, a investigação permitiu concluir que o desenvolvimento das ações de recrutamento deve ser realizado de forma a:

- (i) proporcionar um aconselhamento e acompanhamento próximos ao candidato, através de um tutor designado desde o momento em que é realizada a candidatura;
- (ii) permitir aos candidatos, o agendamento da data para a realização das PCS nos Centros de Seleção e Classificação;
- (iii) garantir aos candidatos, dentro das vagas disponibilizadas, a opção de escolha por ramo, por especialidade, de acordo com diferentes aptidões físicas e habilitações escolares, assim como o local onde irá prestar serviço; e
- (iv) agilizar o processo de ingresso nas FFAA para que a incorporação ocorra num curto espaço de tempo. Decorrente do apresentado, conclui-se que existem contributos que potenciam o recrutamento e aumentam a atratividade dos candidatos às FFAA.



A investigação possibilitou por um lado identificar lacunas e permitiu por outro edificar um conjunto de mecanismos que possibilitam a capitalização de efetivo nas FFAA através das ações de recrutamento, pelo que se considera respondida a QC “De que forma o contributo do recrutamento dirigido faz capitalizar o efetivo nas FFAA?” e atingido o OG da investigação.

Revisitando o conceito de recrutamento dirigido e em resultado das linhas conclusivas supracitadas, que permitem melhorar as ações de recrutamento nas FFAA e suprir as suas necessidades, apresentam-se as principais recomendações:

- Aproveitar as sinergias do DDN para projetar a imagem, estimular a adesão e divulgar as FFAA como uma organização credível, que permite a prossecução dos estudos;
- Instituir uma “cultura de defesa” durante o DDN, alargando-a à população em frequência escolar nos 8.º e 9.º anos, despertando antecipadamente o interesse pelas FFAA;
- Incrementar ações de recrutamento nas áreas de maior receptividade, Norte e Sul Interior e Norte Litoral;
- Definir uma estratégia de recrutamento comum às FFAA, materializada num plano de comunicação, coordenada pelo OCRD e executada pelos ramos;
- Implementar um portal único de recrutamento nas FFAA, centralizado e dirigido pelo OCRD;
- Fomentar nos ramos o uso das novas tecnologias, exponenciando as atividades de divulgação das FFAA em portais e nas RS (*Facebook, Twitter e Youtube*);
- Proporcionar aconselhamento e acompanhamento próximos aos candidatos, através de tutores designados desde a candidatura;
- Permitir aos candidatos o agendamento da data para a realização das PCS nos Centros de Seleção e Classificação, bem como, dedicar especial atenção à temática das opções de escolha dos ramos, especialidades e locais onde irá ser prestado o serviço;
- Agilizar o processo de ingresso/incorporação nas FFAA, para que a incorporação ocorra num curto espaço de tempo.

O estudo desenvolvido possibilitou obter um acréscimo de conhecimento sobre o modelo de recrutamento implementado nas FFAA, bem como a organização e implementação territorial das entidades intervenientes nas ações de divulgação e



recrutamento a nível nacional, e ainda nas FAE. Concomitantemente, permitiu apurar a importância da adaptação das FFAA às novas circunstâncias e aos novos desafios colocados à obtenção de RH, tornando-se fundamental empregar medidas adicionais para chegar ao público-alvo, inserido numa sociedade caracterizada pela elevada dependência de informação.

O recrutamento é um processo integrado que visa divulgar a profissão militar, assegurar a obtenção de RH, promover a sua retenção e apoiar o seu processo de transição para o mercado de trabalho. Considerando a abrangência do tema, a presente investigação apenas abordou o modelo de recrutamento aplicado aos candidatos à categoria de praças em RV/RC, especificamente nas ações de recrutamento vocacionadas para a divulgação e obtenção de RH. Tendo em consideração que estas ações se focalizam em candidatos antes do ingresso nas FFAA, não foram consideradas ações após o ingresso e durante a permanência nas FFAA, constituindo-se estas últimas como limitações à investigação.

Nesse sentido, considera-se adequado incidir futuras pesquisas na promoção da retenção de militares RV/RC que estão atualmente ao serviço, e ainda, no processo de transição para o mercado de trabalho daqueles que finalizam os contratos com as FFAA. Deste modo, como futuras investigações, e de acordo com o anteriormente apresentado, propõe-se uma linha de investigação associada ao recrutamento nas FFAA, com sugestão dos seguintes temas: “Desafios para as FFAA na retenção de militares em Regime de Contrato” e “Contributo das FFAA no processo de transição para o mercado de trabalho”. Ainda no âmbito de pesquisas futuras, e tendo em atenção a necessidade de alterações legislativas significativas, pois atualmente é inconstitucional, poder ser estudada a possibilidade de ingresso nas FFAA de candidatos de outras nacionalidades com vínculos históricos a Portugal, à semelhança do que sucede no Reino de Espanha.

Por último, referir que este trabalho pretende apresentar um contributo consistente, coerente e consequente para as FFAA Portuguesas, na importância das ações de recrutamento desenvolvidas perante o público-alvo. Quanto aos candidatos, deve ser tido em consideração que apesar de se caracterizarem pelo uso repetido das plataformas digitais e RS, continuam a ter conhecimento das FFAA através da participação no DDN, através do método informal do “passa-palavra” e ainda da divulgação realizada pelos próprios militares.



Bibliografia

- AGE, 2015. *Implementação da Estrutura de Recrutamento no Exército*. Despacho n.º 23/AGE/2015, de 09 de dezembro ed. Porto: Direção do Serviço de Pessoal.
- Allen, D. G., Scotter, J. R. V. e Otondo, R. F., 2004. Recruitment Communication media: impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*, Volume 57, pp. 143-171.
- AR, 1999. *Lei do Serviço Militar*. Lei 174/99 de 21 de setembro ed. Lisboa: Diário da República.
- AR, 2008. *Primeira alteração à Lei do Serviço Militar*. Lei Orgânica 1/2008 de 6 de maio ed. Lisboa: Diário da República.
- Bastos, B. P. M., 2008. *A Obtenção de Recursos Humanos para os Quadros Permanentes das Forças Armadas: Que Formas de Recrutamento a privilegiar face à Actual Conjuntura*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- BOE, 1999. *Ley 17 - Régimen del personal de las Fuerzas Armadas*. 18 de mayo: s.n.
- BOE, 2006. *Ley 8 - Tropa y marinería*. 24 de abril: s.n.
- BOE, 2007. *Ley 39 - La carrera militar*. 19 de noviembre: s.n.
- Borlinhas, V. F. S., 2017. *O Recrutamento dirigido no MDN/OCRD* [Entrevista] (26 de abril de 2017).
- Bustelo, R. V., 2017. *O recrutamento nas Forças Armadas de Espanha* [Entrevista] (24 de abril de 2017).
- Cardoso, A. A., 2005. *Recrutamento & Selecção de Pessoal*. 3.^a ed. Lisboa: LIDEL - Edições Técnicas, Lda.
- Cardoso, A. et al., 2009. *Jovens e Forças Armadas: contornos de uma nova relação num contexto de profissionalização*, Lisboa: Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais da Universidade Nova de Lisboa.
- Cardoso, A. V. I., 2016. *O Recrutamento dirigido nas FFAA* [Entrevista] (29 de novembro de 2016).
- Cardoso, J. A. C. O., 2017. *O Recrutamento no Exército* [Entrevista] (17 de fevereiro de 2017).
- Carreiras, M. H. C., 2009. *Inquérito à População Portuguesa sobre Defesa e Forças Armadas*, Lisboa: ISCTE-IUL (Centro de Investigação e Estudos de Sociologia).
- Carreiras, M. H. C., 2017. *A predisposição para ingresso e o recrutamento dirigido nas FFAA* [Entrevista] (16 de fevereiro de 2017).



- CEME, 2014. *Instruções gerais para as principais ações a desenvolver, no âmbito da transformação da estrutura de Recrutamento do Exército*. Diretiva n.º 78/CEME/14 de 27 de março ed. Lisboa: Estado Maior do Exército.
- CEME, 2015. *Orientações gerais complementares para a implementação da estrutura de Recrutamento do Exército*. Diretiva n.º 146/CEME/15 de 18 de novembro ed. Lisboa: Estado Maior do Exército.
- Chiavenato, I., 2005. *Administração de Vendas: uma abordagem introdutória*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I., 2009. *Recursos Humanos - O capital humano das organizações*. 9ª Edição ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CM, 2014a. *Lei Orgânica do Exército*. Decreto-Lei n.º 186/2014 de 29 de dezembro ed. Lisboa: Diário da República.
- CM, 2014b. *Lei Orgânica da Força Aérea*. Decreto-Lei n.º 187/2014 de 29 de dezembro ed. Lisboa: Diário da República.
- CM, 2014c. *Lei Orgânica da Marinha*. Decreto-Lei n.º 185/2014 de 29 de dezembro ed. Lisboa: Diário da República.
- CM, 2015a. *Atribuições, competências e estrutura orgânica das unidades, estabelecimentos e órgãos do Exército*. Decreto-Regulamentar n.º 11/2015 de 31 de julho ed. Lisboa: Diário da República.
- CM, 2015b. *Missão, atribuições e tipo de organização interna da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional*. Decreto-Regulamentar n.º 8/2015 de 31 de julho ed. Lisboa: Diário da República.
- Coelho, A., 2017. *Políticas de Pessoal para a Defesa Nacional - Perspetivas do MDN*. Pedrouços, s.n.
- CPESFA, 2013. *Organização e Normas de Funcionamento do Centro de Recrutamento da Força Aérea*. RFA 305-3 (B) ed. Lisboa: Comando de Pessoal da Força Aérea.
- Creswell, J. W., 2013. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 3.ª ed. Los Angeles, CA: Sage.
- CRFA, 2017. *Relatório Anual de 2016 e Plano de Comunicação para 2017*. Lisboa: Departamento de Informação e Marketing.
- Cunha, M. P. et al., 2012. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3ª ed. Lisboa: Sílabo.



- DARH, 2015. *Operações de Recrutamento de Militares e Ações de Divulgação do Serviço Militar*. Diretiva n.º 02/DARH/15 de 11 de dezembro ed. Porto: s.n.
- DARH, 2016. *Distribuição nacional dos GAP*. Nota n.º RR.SR-2016-003224 de 02 de fevereiro de 2016 da RR/DARH ed. Porto: Repartição de Recursos.
- DGRDN, 2013. *Jovens e Forças Armadas - Estudo no âmbito do Dia da Defesa Nacional*. Lisboa: Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional.
- DGRDN, 2016. *Balanço Social 2015 da DGRDN*. Lisboa: Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional.
- DGRDN, 2017a. *DDN - Balcão Único da Defesa*. [Em linha] Disponível em: http://ddn.dgprm.pt/ddn_centrolist.aspx [Acedido em 09 de abril de 2017].
- DGRDN, 2017b. *Os Jovens e as Forças Armadas - Estudo desenvolvido no âmbito do DDN 2016*, Lisboa: Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional.
- DGRDN, 2017c. *Plano de Atividades 2017 da DGRDN*, Lisboa: Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional.
- DGT, 2017. *Direção Geral do Território*. [Em linha] Disponível em: <http://mapas.dgterritorio.pt/viewer/index.html> [Acedido em 15 de abril de 2017].
- Dicionários Editora, 2011. *Dicionário da Língua Portuguesa*. Porto: Porto Editora, Lda.
- DN, 2016a. *Efetivos das Forças Armadas para o ano de 2017*. Decreto-Lei n.º 84/2016 de 21 de dezembro ed. Lisboa: Diário da República.
- DN, 2016b. *Jornadas do Dia da Defesa Nacional (Despacho n.º 8474/2016)*. Lisboa: Gabinete do Secretário de Estado da Defesa Nacional.
- Domingues, M., Rebelo, C., Barreto, S. e Mabote, M., 2013. *A edificação de um Sistema de Forças nacional organizado por capacidades de natureza conjunta: consequências para a gestão de recursos humanos nas Forças Armadas*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- DP, 2016. *Regulamento Interno da Direção de Pessoal*. Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada n.º 65/2016, de 01 de junho ed. Lisboa: s.n.
- EMFA, 2013. *Organização e Normas de Funcionamento do Comando de Pessoal da Força Aérea*. RFA 303-6 (B) ed. Lisboa: Estado-Maior da Força Aérea.
- Exército, 2015. *Plano Geral de Comunicação do Exército 2015-2016*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Exército, 2017a. *Exército Português*. [Em linha] Disponível em: <http://www.exercito.pt/pt> [Acedido em 30 de março de 2017].



- Exército, 2017b. *Facebook Exército Recrutamento*. [Em linha] Disponível em: <https://www.facebook.com/ExercitoRecrutamento/> [Acedido em 31 de março de 2017].
- Exército, 2017c. *Google + Exército Português*. [Em linha] Disponível em: <https://plus.google.com/+RecrutamentoEx%C3%A9rcito> [Acedido em 30 de março de 2017].
- Exército, 2017d. *Youtube PT Exército*. [Em linha] Disponível em: <https://www.youtube.com/channel/UC6W8hHiEGFFckyKidv6Zdaw/about> [Acedido em 31 de março de 2017].
- Força Aérea, 2017a. *Centro de Recrutamento da Força Aérea*. [Em linha] Disponível em: <http://www.emfa.pt/www/po/crfa/crfa> [Acedido em 07 de abril de 2017].
- Força Aérea, 2017b. *Facebook CRFA*. [Em linha] Disponível em: <https://www.facebook.com/Recrutamento.FA/> [Acedido em 08 de abril de 2017].
- Força Aérea, 2017c. *Facebook Força Aérea Portuguesa*. [Em linha] Disponível em: <https://www.facebook.com/pg/PortugueseAirForce/> [Acedido em 09 de abril de 2017].
- Força Aérea, 2017d. *Flickr Força Aérea*. [Em linha] Disponível em: <https://www.flickr.com/photos/forcaareaportuguesa/> [Acedido em 08 de abril de 2017].
- Força Aérea, 2017e. *Força Aérea Portuguesa*. [Em linha] Disponível em: <http://www.emfa.pt/www/index> [Acedido em 09 de abril de 2017].
- Força Aérea, 2017f. *Twitter Força Aérea*. [Em linha] Disponível em: https://twitter.com/fap_emfa [Acedido em 09 de abril de 2017].
- Força Aérea, 2017g. *Youtube Força Aérea Portuguesa*. [Em linha] Disponível em: <https://www.youtube.com/user/relpubfap> [Acedido em 09 de abril de 2017].
- Galletta, F., 2016. *El Envejecimiento de las Escalas de Suboficiales y Tropa*. Monografía CEMFAS: CESEDEN.
- Heleno, R. et al., 2016. *Recrutamento nas Forças Armadas e Guarda Nacional Republicana*. Trabalho de Aplicação de Grupo ed. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Howe, S. W., 1986. *Corporate Strategy*. 1ª ed. Londres: Macmillan Education Ltd.



- IESM, 2014. *ACA 010-B - Normas e procedimentos relativos à elaboração, aprovação e atribuição aos discentes dos temas para os Trabalhos de Investigação e de Aplicação a realizar no âmbito dos cursos do IESM*. Pedrouços: IESM.
- IESM, 2015a. *ACA 018 - Regras de apresentação e referenciação para os trabalhos escritos a realizar no IESM*. Pedrouços: IESM.
- IESM, 2015b. *ACA 015 - Trabalhos de Investigação*. Pedrouços: IESM.
- Leal, J. L. R., 2003. *Contributos do Dia da Defesa Nacional para a adesão dos jovens às Forças Armadas e para uma maior consciencialização da Nação acerca das questões de Segurança e Defesa*. Trabalho Individual de Longa Duração ed. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Lynch, R., 2006. *Corporate Strategy*. 4ª ed. Edinburgo: Pearson Education Limited.
- Macedo, H., 2017. *O Planeamento de Recursos na Edificação de Capacidades Militares a Longo Prazo*. Pedrouços, s.n.
- Marinha, 2016. *Plano de Comunicação da Marinha*. Lisboa: Serviço de Comunicação, Informação e Relações Públicas.
- Marinha, 2017a. *Facebook Oficial Marinha*. [Em linha] Disponível em: <https://www.facebook.com/MarinhaPortuguesa> [Acedido em 04 de abril de 2017].
- Marinha, 2017b. *Flickr Marinha Portuguesa*. [Em linha] Disponível em: <https://www.flickr.com/photos/39092705@N04> [Acedido em 04 de abril de 2017].
- Marinha, 2017c. *Marinha*. [Em linha] Disponível em: <http://www.marinha.pt/pt-pt/Paginas/default.aspx> [Acedido em 04 de abril de 2017].
- Marinha, 2017d. *Twitter Oficial Marinha*. [Em linha] Disponível em: <https://twitter.com/MarinhaPT> [Acedido em 03 de abril de 2017].
- Marinha, 2017e. *Youtube Marinha Portuguesa*. [Em linha] Disponível em: <https://www.youtube.com/user/MarinhaPortuguesa> [Acedido em 04 de abril de 2017].
- Marques, A., Bustelo, R., Graça, P. e Cabral, P., 2017. *Quadro Permanente de Praças nas Forças Armadas. Uma opção viável?*. Trabalho de Aplicação de Grupo ed. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Mata, J. A. F., 2010. *A crise vocacional da juventude portuguesa face à carreira militar e o seu impacto no cumprimento das missões atribuídas*. Trabalho de Investigação Individual ed. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Matias, L. J. S., 2017. *O Recrutamento na Marinha* [Entrevista] (06 de abril de 2017).



- MDE, 2014. *Los Recursos Humanos: Perspectiva desde el Mando de Personal*. 885 ed. s.l.:Editorial MIC.
- MDE, 2016. *Estadística de Personal Militar de Complemento, Militar de Tropa e Marinería y Reservistas del año 2015*. s.l.: Secretaría General Técnica.
- MDE, 2017a. *Dirección de Asistencia al Personal*. [Em linha] Disponível em: <http://www.diaper.ejercito.mde.es/familia/ingresomilitar/> [Acedido em 25 de abril de 2017].
- MDE, 2017b. *La Profesión Militar*. s.l.: Publifex Comunicación S.L..
- MDE, 2017c. *Portal Cultura de Defensa*. [Em linha] Disponível em: <http://www.portalcultura.mde.es> [Acedido em 24 de abril de 2017].
- MDE, 2017d. *Reclutamiento.Defensa.Gob*. [Em linha] Disponível em: <http://www.reclutamiento.defensa.gob.es/> [Acedido em 24 de abril de 2017].
- MDN, 2000. *Regulamento da Lei do Serviço Militar*. Decreto-Lei n.º 289/2000 de 14 de novembro ed. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2014a. *Despacho do MDN n.º 2063/2014 23 de janeiro*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2014b. *Nova orgânica do MDN*. Decreto-Lei n.º 183/2014 de 29 de dezembro ed. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2015. *Estatuto do Instituto Universitário Militar*. Decreto-Lei n.º 249/2015 de 28 de outubro ed. Lisboa: Diário da República.
- Medeiros, J. M. A. F., 2017. *Opinião Pública: Regresso do serviço militar obrigatório?*. Lisboa, SIC Notícias (edição de 11 de abril de 2017).
- Neves, J. M. L. P., 2007. *As Forças Armadas e a Defesa Nacional*. Lisboa: Edições Culturais da Marinha.
- OCRD, 2017. *13.ª Edição Dia da Defesa Nacional*, Lisboa: DGRDN.
- PCM, 2013a. *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Resolução de Conselho de Ministros 19/2013 de 21 de março ed. Lisboa: Diário da República.
- PCM, 2013b. *Reforma Defesa 2020*. Resolução de Conselho de Ministros 26/2013 de 29 de dezembro ed. Lisboa: Diário da República.
- Perestrello, M. C. L., 2017. *Opinião Pública: Regresso do serviço militar obrigatório?*. Lisboa, SIC Notícias (edição de 11 de abril de 2017).



- Pinto, L. V., 2014. Mudança nas Forças Armadas: do povo armado aos Exércitos Profissionais. *Janus 2014 - Conjuntura internacional, o estado do Estado*, Issue Metamorfoses da violência (1914-2014), pp. 90-91.
- Populationpyramid, 2017. *Populationpyramid*. [Em linha] Disponível em: <http://www.populationpyramid.net/portugal/2100/> [Acedido em 25 de abril de 2017].
- PORDATA, 2017. *Pordata - Base de Dados Portugal Contemporâneo*. [Em linha] Disponível em: <http://www.pordata.pt> [Acedido em 14 de abril de 2017].
- Prazeres, E. F., 2017. *O Recrutamento na Força Aérea* [Entrevista] (06 de abril de 2017).
- Rebelo, J. G. N. P. F., 2017. *Opinião Pública: Regresso do serviço militar obrigatório?*. Lisboa, Sic Notícias (edição de 11 de abril de 2017).
- República Portuguesa, 2016. *Portal do Cidadão*. [Em linha] Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/pt/o-governo/cm/comunicados/20161117-com-cm.aspx> [Acedido em 25 de fevereiro de 2017].
- Rodrigues, C., Costa, C., Costa, R. e Cunha, B., 2016. *Desafios para o Exército na obtenção de militares em Regime de Contrato*. Trabalho de Investigação de Grupo ed. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Roque, A. P., 2017. *Opinião Pública: Regresso do serviço militar obrigatório?*. Lisboa, SIC Notícias (edição de 11 de abril de 2017).
- Rosas, Á. M. C. G. S., 2017. *O Recrutamento dirigido no Exército* [Entrevista] (26 de abril de 2017).
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. e Lucio, P. B., 2006. *Metodologia da Pesquisa*. 4ª ed. México: McGraw Hill.
- Santo, G. A. E., 2009. *Revista Militar N.º 2484 - Editorial - Os Efectivos nas Forças Armadas*. [Em linha] Disponível em: <https://www.revistamilitar.pt/revista/2484> [Acedido em 17 de abril de 2017].
- Santos, L. A. B., 2012a. *As Forças Armadas e o Mercado de Trabalho*. Trabalho de Investigação Individual ed. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Santos, L., Damásio, L. e Gouveia, L., 2012b. *A Racionalização de Recursos Humanos nas Forças Armadas*. Boletim IESM, n.º13 ed. Pedrouços: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Santos, L. et al., 2016. *Orientações Metodológicas para elaboração de Trabalhos de Investigação*. Cadernos do IESM ed. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.



Silva, P. M. G., 2017. *O Recrutamento dirigido na Marinha* [Entrevista] (20 de abril de 2017).

Simões, A. L. S., 2017b. *Opinião Pública: Regresso do serviço militar obrigatório?*. Lisboa, SIC Notícias (edição de 11 de abril de 2017).

Simões, J. M. S., 2017a. *O Recrutamento dirigido na Força Aérea* [Entrevista] (09 de maio de 2017a).

Vilelas, J., 2009. *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.



Apêndice A — Corpo de conceitos

Candidato: É o cidadão com idade compreendida entre 18 e 24 anos que declare manifestar vontade em prestar serviço militar nas FFAA (adaptado de (AR, 1999, pp. 6543, 6544 e MDN, 2000, p. 14)).
Dia da Defesa Nacional: É uma atividade que visa sensibilizar os jovens para a temática da DN e divulgar o papel das FFAA (AR, 2008, p. 2482). De acordo com Leal (2003, p. 45), estas atividades complementam-se e não são estanques, razão pela qual se considera que sensibilizando os jovens portugueses para a temática da DN, e consolidando a ideia de utilidade e prestígio das FFAA, se está a contribuir para a melhor compreensão do papel da instituição militar, que será mais respeitada e mais cativadora de jovens para as suas fileiras. O DDN decorre nos CDDN, sediados em unidades militares dos três ramos das FFAA (ver Apêndice C).
Escolaridade: Frequência ou permanência durante a qual os candidatos se encontram a estudar no ensino escolar (adaptado de (Dicionários Editora, 2011, p. 641)).
Potencial de Recrutamento: São os locais do continente que auferem de maior ou menor predisposição dos candidatos para ingresso nas FFAA.
Predisposição: Disposição, vontade, vocação ou tendência natural dos candidatos a ingressar nas FFAA (adaptado de (Dicionários Editora, 2011, p. 1279)).
Profiling geográfico: É a caracterização de uma determinada região, zona, área ou localização, na qual o número de candidatos assume um padrão de distribuição suficiente e necessário, justificando-se a realização de ações de recrutamento.
Público-alvo: É o conjunto de candidatos que possuem os mesmos interesses ou as mesmas características, aos quais se pretende chegar com uma determinada mensagem. Para caracterizar os diferentes públicos-alvo pode-se utilizar vários padrões como, idade, género, habilitações literárias, nível económico, estrato social, interesses, entre outras. No <i>Marketing</i> é usado o conceito de <i>Target</i> , que significa público-alvo ou <i>Targeting-marketing</i> .
Recrutamento dirigido: É o sistema de informação e divulgação ⁸⁷ que obedece a um conjunto de atividades, ações e técnicas necessariamente desenvolvidas pelas entidades responsáveis nas FFAA, aplicado a um público-alvo, com a finalidade de obter candidatos para a prestação do serviço militar (adaptado de (AR, 1999, p. 6542; 2008, p. 2482 e Chiavenato, 2009, p. 154)).
Recrutamento militar: Corresponde ao conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas FFAA. Compreende as seguintes modalidades: normal (para a prestação de serviço efetivo em RV/RC); especial (para a prestação de serviço efetivo voluntário nos quadros permanentes); e excecional (para a prestação de serviço efetivo decorrente de convocação ou mobilização) (AR, 1999, p. 6542).
Recursos Humanos: São elementos que participam numa organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou a sua atividade profissional, ou seja, são todos os funcionários distribuídos desde o diretor até ao funcionário mais novo e constituem-se como o único recurso vivo e inteligente da organização (Chiavenato, 2005, p. 44; 2009, p. 2).

⁸⁷ Atividade desenvolvida essencialmente na fase inicial do processo de recrutamento, através da qual é veiculada a comunicação de informação sobre o emprego, as condições de trabalho, as expectativas e os valores, a fim de, persuadir potenciais funcionários a considerar o ingresso na organização (Allen, et al., 2004, p. 144).



Apêndice B — Metodologia

1. Enquadramento da investigação

Tabela 3 – Quadro síntese da investigação

Objeto da Investigação: O atual modelo de recrutamento nas Forças Armadas.						
Objetivo Geral: Avaliar a implementação de um recrutamento de carácter dirigido nas Forças Armadas.						
Objetivos Específicos		Questão Central: De que forma o contributo do recrutamento dirigido faz capitalizar efetivo nas FFAA?				
		Hipótese Geral: As FFAA adotam ações de recrutamento dirigido para suprir as suas necessidades.				
		Questões Derivadas		Hipóteses		Dimensões
OE1	Analisar o impacto do contexto sociodemográfico na predisposição dos candidatos relativamente ao ingresso nas FFAA.	QD1	De que forma a caracterização social e demográfica influencia a predisposição dos candidatos para o ingresso nas FFAA?	H1.1	A predisposição de ingresso nas FFAA diminui à medida que a escolaridade dos candidatos aumenta.	Caracterização social e demográfica dos candidatos às FFAA.
				H1.2	O <i>profiling</i> geográfico nacional influencia de forma distinta a predisposição de ingresso nas FFAA.	
OE2	Caracterizar as atuais ações de recrutamento nas FFAA.	QD2	Quais são as ações de recrutamento realizadas pelos ramos das FFAA?	H2	As atuais ações de recrutamento não são orientadas pelos aspetos sociais e demográficos nacionais.	Modelo de recrutamento adequado às necessidades de pessoal das FFAA.
OE3	Formular contributos que potenciem nos candidatos a atratividade no ingresso nas FFAA.	QD3	De que forma pode ser potenciado o atual modelo de recrutamento?	H3	Uma articulação de ações complementares focadas no público-alvo permite potenciar o atual modelo de recrutamento.	Mecanismos que potenciam o recrutamento e aumentam a atratividade dos candidatos.

Fonte: autor (2017)



2. Percurso metodológico

Tabela 4 – Fases do percurso metodológico

Fase Exploratória	<p>Na fase exploratória, efetuou-se o enquadramento conceptual, iniciou-se a pesquisa bibliográfica e exploração de documentação alusiva à investigação. Relativamente às fontes, foram privilegiados os documentos legais enquadrantes (CEDN, “Defesa 2020”, LSM, RLSM, Decreto-Lei n.º 183/2014 29 de dezembro, Decreto-regulamentar n.º 8/2015 de 31 de julho, entre outros), os despachos quando aplicáveis, bem como, artigos, trabalhos de investigação e obras cuja pertinência se relacionasse com a temática em estudo.</p> <p>Depois de definidos os objetivos da investigação, formulou-se o problema da investigação, designadamente a QC e as QD, realizaram-se entrevistas exploratórias a elementos com conhecimento da matéria, e culminou-se a fase como a elaboração do Projeto de Investigação.</p>
Fase Analítica	<p>Na fase analítica, para além de finalizar o modelo de análise, prosseguiu-se a recolha documental e a revisão da literatura permitindo a confirmação dos indicadores associados a cada dimensão. Realizaram-se entrevistas semiestruturadas⁸⁸, a especialistas, com responsabilidade pelo planeamento e coordenação do recrutamento de cada um dos ramos e na DGRDN/MDN⁸⁹.</p> <p>Após efetuar as entrevistas e recolha dos dados, estes, foram organizados, tratados e analisados de forma a realizar a sua discussão e apresentação, para posteriormente se extraírem os resultados e as informações necessárias para a investigação. Esta fase, teve ainda como objetivo verificar se a informação e os dados recolhidos correspondiam aos problemas e/ou hipóteses formuladas na fase anterior (Santos, et al., 2016, p. 91).</p>
Fase Conclusiva	<p>Na fase conclusiva analisaram-se os dados no sentido de se obterem respostas às QD e QC, materializando os OE e OG da investigação e extraíram-se contributos para o conhecimento e consequências práticas para as FFAA.</p> <p>Por fim, elaborou-se uma reflexão crítica sobre a matéria investigada e identificaram-se pistas para futuras investigações.</p>

Fonte: autor (2017)

⁸⁸ Adequadas porque possibilitam obter informação mais precisa, proporcionam acesso a conhecimento não disponível noutras fontes e permitem a quantificação e o tratamento dos dados (Santos, et al., 2016, p. 85).

⁸⁹ Designadamente a Direção de Serviços da Profissionalização do Serviço Militar (DSPSM).



3. Análise de resultados
3.1. Aplicação do modelo de análise

Tabela 5 – Indicadores do modelo de análise

Conceito	Dimensões	Hipóteses	Indicadores
Recrutamento para capitalizar efetivo nas FFAA.	Caracterização social e demográfica dos candidatos às FFAA.	H1.1	I1.1.1 Existem universos diferentes de candidatos com condições para ingresso nas FFAA.
			I1.1.2 Os candidatos apresentam intenções distintas para ingresso nas FFAA.
			I1.1.3 Existem fatores influenciadores na predisposição dos candidatos no ingresso nas FFAA.
			I1.1.4 A situação laboral dos candidatos influencia no ingresso nas FFAA.
			I1.1.5 A escolaridade constitui-se como fator chave no ingresso nas FFAA.
			I1.1.6 Existe uma evolução que comprova que há preferência pelo ingresso em determinado ramo das FFAA.
	H1.2	I1.2.1 A implementação dos CDDN a nível nacional influencia o ingresso nas FFAA.	
		I1.2.2 O ingresso nas FFAA varia de acordo com a região Norte, Centro e Sul.	
		I1.2.3 O ingresso nas FFAA varia de acordo com zona Interior ou Litoral.	
		I1.2.4 Existem características no candidato-alvo que influenciam o seu ingresso nas FFAA.	
	Modelo de recrutamento adequado às necessidades de pessoal das FFAA.	H2	I2.1 Existem entidades designadas e responsáveis para garantir as ações de recrutamento de pessoal nas FFAA.
			I2.2 As ações de recrutamento desenvolvidas pelos ramos respondem à necessidade de pessoal nas FFAA.
			I2.3 Os recursos (humanos e materiais) empregues nas ações de recrutamento são adequados às necessidades de pessoal nas FFAA.
I2.4 O recurso dos ramos às novas tecnologias permite-lhes alcançar um maior número de candidatos às FFAA.			
Mecanismos que potenciam o recrutamento e aumentam a atratividade dos candidatos.	H3	I3.1 Existe um modelo de recrutamento que potencia a atratividade dos candidatos.	
		I3.2 É possível identificar lacunas e contributos nas ações de recrutamento nas FFAA.	
		I3.3 Em termos conceptuais é exequível incrementar a atratividade dos candidatos para o ingresso nas FFAA.	

Fonte: autor (2017)



3.2. Verificação dos resultados

Tabela 6 – Verificação dos indicadores do modelo de análise

Conceito	Dimensões	Hipóteses	Indicadores	Verificação
Recrutamento para capitalizar efetivo nas FFAA.	Caracterização social e demográfica dos candidatos às FFAA.	H1.1	I1.1.1	Capítulo 2, pp. 12 e 13
			I1.1.2	Capítulo 2, pp. 13 e 14
			I1.1.3	Capítulo 2, pp. 14 e 15
			I1.1.4	Capítulo 2, pp. 15 e 16
			I1.1.5	Capítulo 2, p. 15, 16 e 17
			I1.1.6	Capítulo 2, p. 18
		H1.2	I1.2.1	Capítulo 2, pp. 18 e 19
			I1.2.2	Capítulo 2, pp. 20 e 21
			I1.2.3	Capítulo 2, pp. 22, 23 e 24
			I1.2.4	Capítulo 2, pp. 24
	Modelo de recrutamento adequado às necessidades de pessoal das FFAA.	H2	I2.1	Capítulo 3, pp. 26, 28, 31, 33 e 34
			I2.2	Capítulo 3, pp. 29, 32, 33 e 34
			I2.3	Capítulo 3, pp. 29, 32, 33 e 35
			I2.4	Capítulo 3, pp. 29, 32 e 34
	Mecanismos que potenciam o recrutamento e aumentam a atratividade dos candidatos.	H3	I3.1	Capítulo 4, pp.38 e 39
I3.2			Capítulo 4, pp.41 e 42	
I3.3			Capítulo 4, pp.43 a 45	

Fonte: autor (2017)

**Apêndice C — CDDN (implementação territorial por ramo, região e área)**

Tabela 7 – CDDN (implementação territorial por ramo, região e área)

CDDN	Ramo	Região	Zona	N.º convocados para 2017	Distrito onde se insere	Concelhos englobados pelo CDDN	Observações
Almada (BNL)	MAR	Sul	Litoral	7566	Setúbal	Almada; Lisboa; Palmela; Seixal; Sesimbra e Setúbal.	
Barreiro (EFz)	MAR	Sul	Litoral	2158	Setúbal	Alcochete, Barreiro, Moita e Montijo.	
Portimão	MAR	Sul	Litoral	4445	Faro	Albufeira, Alcoutim, Aljezur, Castro Marim, Faro, Lagoa, Lagos, Loulé, Monchique, Olhão, Portimão, São Brás de Alportel, Silves, Tavira, Vila de Bispo e Vila Real de Santo António.	
Chaves (RI19)	EXE	Norte	Interior	947	Vila Real	Boticas, Chaves, Montalegre, Valpaços e Vinhais.	Responsabilidade de divulgação de alguns concelhos de Bragança.
Vila Real (RI13)	EXE	Norte	Interior	10328	Vila Real	Alfândega da Fé, Alijó, Amarante, Armamar, Baião, Bragança, Cabeceiras de Basto, Carraceda de Ansiães, Celorico de Basto, Fafe, Felgueiras, Freixo de Espada à Cinta, Lamego, Lousada, Macedo de Cavaleiros, Marco de Canaveses, Meda, Mesão Frio, Miranda do Douro, Mirandela, Mogadouro, Moimenta da Beira, Mondim de Basto, Murça, Penafiel, Penedono, Peso da Régua, Resende, Ribeira de Pena, Sabrosa, Santa Marta de Penaguião, São João da Pesqueira, Tabuaço, Tarouca, Torre de Moncorvo, Vila Flor, Vila Nova de Foz Côa, Vila Pouca de Aguiar, Vila Real, Vimioso e Vizela.	Responsabilidade de divulgação de alguns concelhos de Bragança.
Póvoa de Varzim (ES)	EXE	Norte	Litoral	3529	Porto	Esposende, Póvoa de Varzim, Santo Tirso, Trofa e Vila do Conde.	
Braga (RC6)	EXE	Norte	Interior	12989	Braga	Amares, Barcelos, Arcos de Valdevez, Braga, Caminha, Guimarães, Melgaço, Monção, Paços de Ferreira, Paredes de Coura, Ponte da Barca, Ponte de Lima; Póvoa de Lanhoso, Terras de Bouro, Valença, Viana do Castelo, Vieira do Minho, Vila Nova de Cerveira, Vila Nova de Famalicão e Vila Verde.	Responsabilidade de divulgação de alguns concelhos de Viana do Castelo.
Porto (RTm)	EXE	Norte	Litoral	6637	Porto	Maia, Matosinhos, Porto e Valongo.	
V. N. Gaia (UnAp/CmdPes)	EXE	Norte	Litoral	6521	Porto	Gondomar, Paredes e Vila Nova de Gaia.	



Predisposição para o ingresso nas Forças Armadas: um estudo sobre ações de recrutamento dirigido

Viseu (RI14)	EXE	Centro	Interior	5415	Viseu	Aguiar da Beira, Almeida, Belmonte, Carregal do Sal, Castro Daire, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Fornos de Algodres, Gouveia, Guarda, Mangualde, Manteigas, Mortágua, Nelas, Oliveira de Frades, Oliveira do Hospital, Penalva do Castelo, Pinhel, Sabugal, Santa Comba Dão, São Pedro do Sul, Sátão, Seia, Sernancelhe, Tábua, Tondela, Trancoso, Vila Nova de Paiva, Viseu e Vouzela.	Responsabilidade de divulgação dos concelhos da Guarda.
Coimbra (Cmd/BrigInt)	EXE	Centro	Interior	2421	Coimbra	Arganil, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Góis, Lousã, Miranda do Corvo, Pampilhosa da Serra, Penacova, Penela e Vila Nova de Poiares.	
Santa Margarida (CMSM)	EXE	Centro	Interior	5919	Santarém	Abrantes, Alcanena, Almeirim, Alpiarça, Alvaiázere, Ansião, Cartaxo, Castanheira de Pera, Castelo Branco, Castelo de Vide, Chamusca, Constância, Covilhã, Entroncamento, Ferreira do Zêzere, Figueiró dos Vinhos, Fundão, Gavião, Golegã, Idanha-a-Nova, Mação, Marvão, Nisa, Oleiros, Ourém, Pedrógão Grande, Penamacor, Ponte de Sor, Proença-a-Nova, Santarém, Sardoal, Sertã, Tomar, Torres Novas, Vila de Rei, Vila Nova da Barquinha e Vila Velha de Ródão.	Responsabilidade de divulgação dos concelhos de Castelo Branco e de alguns concelhos de Portalegre.
Queluz (RAAA1)	EXE	Centro	Litoral	10000	Lisboa	Amadora, Cascais, Lisboa, Oeiras e Sintra.	
Lisboa (RTransp)	EXE	Centro	Litoral	6828	Lisboa	Lisboa, Loures e Odivelas.	
Vendas Novas (RA5)	EXE	Sul	Interior	1201	Évora	Alcácer do Sal, Arraiolos, Coruche, Évora, Montemor-o-Novo e Vendas Novas.	
Beja (RI1)	EXE	Sul	Interior	2256	Beja	Aljustrel, Almodôvar, Alvito, Barrancos, Beja, Castro Verde, Cuba, Ferreira do Alentejo, Grândola, Mértola, Moura, Mourão, Odemira, Ourique, Portel, Reguengos de Monsaraz, Santiago do Cacém, Serpa, Sines, Viana do Alentejo e Vidigueira.	
Estremoz (RC3)	EXE	Sul	Interior	1204	Évora	Alandroal, Alter do Chão, Arronches, Avis, Borba, Campo Maior, Crato, Elvas, Estremoz, Fronteira, Monforte, Mora, Portalegre, Redondo, Sousel e Vila Viçosa.	Responsabilidade de divulgação de alguns concelhos de Portalegre.
Ovar-Maceda (AM1)	FA	Centro	Litoral	8986	Aveiro	Águeda, Albergaria-a-Velha, Anadia, Arouca, Aveiro, Cantanhede, Castelo de Paiva, Cinfães, Espinho, Estarreja, Ílhavo, Mealhada, Mira, Murtosa, Oliveira de Azeméis, Oliveira do Bairro, Ovar, Santa Maria da Feira, São João da Madeira, Sever do Vouga, Vagos e Vale de Cambra.	
Monte Real (BA5)	FA	Centro	Litoral	6482	Leiria	Alcobaça, Atalha, Bombarral, Cadaval, Caldas da Rainha, Figueira da Foz, Leiria, Lourinhã, Marinha Grande, Montemor-o-Velho, Nazaré, Óbidos, Peniche, Pombal, Porto de Mós, Rio Maior e Soure.	
Sintra (BA1)	FA	Centro	Litoral	5039	Lisboa	Alenquer, Arruda dos Vinhos, Azambuja, Benavente, Mafra, Salvaterra de Magos, Sintra, Sobral de Monte Agraço, Torres Vedras e Vila Franca de Xira.	

Fonte: autor (2017)



Apêndice D — Guião das Entrevistas

No âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto 2016-2017, a decorrer no Instituto Universitário Militar, encontro-me a desenvolver um Trabalho de Investigação Individual subordinado ao tema “Predisposição para o ingresso nas Forças Armadas (FFAA): um estudo sobre ações de recrutamento dirigido”.

Esta investigação tem como objeto de investigação o atual modelo de recrutamento implementado nas FFAA. É objetivo deste trabalho avaliar a implementação de um recrutamento de carácter dirigido nas FFAA, através de uma caracterização do contexto sociodemográfico dos atuais candidatos e das atividades de recrutamento realizadas pelas FFAA.

Devido à atualidade da temática, a par da reforma “Defesa 2020”, que exige elevados padrões de eficiência e eficácia aos ramos e às FFAA, onde se incluem os recursos humanos, é importante obter informações credíveis junto de especialistas que estejam envolvidos no planeamento, coordenação e realização das ações de recrutamento e divulgação levadas a cabo pelos ramos das FFAA. Neste sentido, o seu conhecimento e experiência pessoal constitui-se como uma mais-valia, senão mesmo uma necessidade, para o desenvolvimento desta investigação. Assim, solicito a sua colaboração para responder às perguntas definidas, apelando à sua capacidade de objetividade e síntese.

Em virtude da atualidade desta temática, o carácter desta investigação e o reduzido universo de pessoas que geralmente lideram os processos de recrutamento, a sua colaboração assume uma particular relevância, pelo desde já se agradece a sua disponibilidade e valioso contributo.

(Dados relativos à entidade)

Data entrevista:

UEO:

(Dados relativos ao entrevistado)

Nome:

Posto:

Função:

Data início:

(das funções
atuais)



A – Público Alvo

1. Como caracteriza (considerando a faixa etária, a escolaridade, a região de residência, e o facto de ser trabalhador ou estudante) o público-alvo sobre o qual incidem as ações de recrutamento e divulgação realizadas pelo ramo?
2. De que forma deverá ser incentivado o público-alvo, para que este considere as FFAA como uma possível escolha como entidade empregadora?

B – Recrutamento

1. Considera existir algum problema de recrutamento no ramo/FFAA, isto é, o número de candidatos tem sido suficiente para fazer face às necessidades de efetivos do ramo? Como tem evoluído esta tendência ao longo dos últimos anos?
2. Atualmente, existe ou está delineada alguma estratégia de recrutamento no ramo/DGRDN? Se sim, como tem sido implementada?
3. Quais são as principais atividades de recrutamento realizadas no ramo (i.e. onde são levadas a cabo/feito)? Como são materializadas no terreno (i.e. que atividades são realizadas)? Que meios materiais empregam (i.e. viaturas, materiais de *merchandising*, ...)? Qual é o efetivo médio em termos de pessoal empregue nas atividades)?
4. Tendo em conta os meios e as formas de recrutamento realizados pelo ramo, (i.e. ações físicas no terreno, feiras, Tv, Rádio, Internet, Redes Sociais, ...) e considerando que todas elas se complementam, quais são as ações que têm alcançado melhores resultados e conseqüentemente um maior número de candidatos?

C – Relacionamentos

1. Existem ações de recrutamento coordenadas entre este/ramo e os outros ramos? Caso existam, poderá enumerar as principais?
2. Qual é a posição do ramo/DGRDN considerando a possibilidade de realizar ações de recrutamento concertadas/combinadas nas FFAA?
3. Considerando que o ramo faz parte da Comissão de Planeamento e Coordenação do Recrutamento Militar (CPCRM), como se articula com o MDN para efeitos de recrutamento?
4. Qual tem sido o papel do OCRD nas ações de recrutamento realizadas pelo ramo? O papel deste Órgão poderá ser melhorado? De que forma?
5. É estabelecido algum relacionamento entre as atividades de recrutamento e divulgação realizadas pelo ramo e o DDN que tem lugar nos CDDN do ramo? É possível rentabilizar esta conexão? Como?
6. Considerando a representação que o ramo tem na CPCRM, e ainda a ligação com o MDN, como caracteriza a situação atual do recrutamento e divulgação do ramo face aos resultados alcançados no passado ano de 2016? Quais são as medidas que deverão ser mitigadas? Que medidas se implementadas ou desenvolvidas permitirão incrementar os índices de recrutamento no presente e futuro?

Obrigado pela sua colaboração,

Adriano Branco
Maj Cav



Apêndice E — Entrevista ao Diretor Serviços da Profissionalização Serviço Militar

Data entrevista: 26 de abril de 2017

UEO: SPSM

Nome: Vítor Fernando dos Santos Borlinhas

Posto: Coronel

Função: Diretor de Serviços da Profissionalização do Serviço Militar

Data início: novembro de 2016

(das atuais funções)

(Ideias chave)

A – Público Alvo

2. Estamos perante um público-alvo que cada vez é mais escolarizado e isso não pode ser negligenciado, devendo ser apresentado um percurso qualificante e regras claras.

B – Recrutamento

1. Embora o cenário atualmente seja exigente e as estruturas estejam redimensionadas, os números do recrutamento (candidatos, incorporados) demonstram que, com o reforço de algumas iniciativas, será possível fazer face à situação. Os resultados conseguidos em 2016, apontam para uma evolução do número de incorporações desde 2010.
2. Estão a ser criadas condições para potenciar a coordenação ao nível do recrutamento, através da instituição da Comissão para o Planeamento e Coordenação do Recrutamento Militar (CPCRM), constituída por elementos dos três ramos. Esta comissão desenvolve um estudo sobre o potencial de recrutamento e a conceção de um Plano de Comunicação para o Serviço Militar, para potenciar a imagem integrada das FFAA.
3. Nas grandes feiras de emprego e de formação procura-se assegurar uma representação dos três ramos. Tem-se desenvolvido um programa de divulgação da profissão militar nas escolas (principalmente do 9.º ao 11.º ano).
4. A divulgação da profissão militar não se esgota em anúncios. Considerando a elevada assistência dos jovens no DDN, deverá ser por intermédio deste, que a mensagem deverá ser transmitida. Contudo, se os militares veicularem aos seus familiares e amigos experiências negativas sobre as FFAA o efeito no recrutamento será negativo.

C – Relacionamentos

2. Quando falamos em ações de recrutamento temos de ter em consideração que os fatores são de natureza diversa. O recrutamento envolve a comunicação, a classificação e seleção, a admissão e a formação de base. Em matéria de comunicação e divulgação há uma clara mais-valia no desenvolvimento de um caminho conjunto, que solidifique uma imagem integrada das FFAA e como tal a posição é favorável.
3. A CPCRM é composta por representantes dos ramos e a articulação é total e direta.
4. O OCRD atua em coordenação com os ramos, numa tentativa de integrar as ações e conjugar meios de recrutamento. É na CPCRM onde se discutem os problemas e se concebem as soluções. Há muito a fazer em termos de potencial de ação conjunta.
5. A função direta do DDN não é o recrutamento. No entanto, porque tem como objetivo informar e sensibilizar os jovens para as temáticas da DN e das FFAA, espera-se que tenha efeitos a este nível. O DDN também permite monitorizar o potencial de recrutamento, aspeto fundamental na avaliação do potencial de sustentabilidade e para o desenvolvimento dos planos de comunicação anuais. Os ramos poderão exponenciar as ações de recrutamento através da presença nos CDDN implementados nos outros ramos.
6. Temos de voltar a comunicar, porque no mercado quem não aparece não é considerado; apostar numa imagem que qualifique a profissão militar (equilibrar ações físicas com a tecnológicas para chegar aos diferentes públicos) e atuar ao nível dos incentivos.



Apêndice F — Entrevista ao Chefe Repartição Recrutamento e Seleção da Marinha

Data entrevista: 20 de abril de 2017

UEO: DP

Nome: Paulo Manuel Gonçalves da Silva

Posto: Capitão-de-mar-e-guerra

Função: Chefe da Repartição de Recrutamento e Seleção da Marinha

Data início: novembro de 2014

(das atuais funções)

(Ideias chave)

A – Público Alvo

1. São jovens do ensino secundário, maioritariamente na área da grande Lisboa, até Setúbal. Apesar da escassez de meios humanos (quatro divulgadores para o exterior e indisponibilidade de condutores) e materiais (dificuldade de viaturas), este ano estamos a fazer um esforço para nos deslocarmos a concelhos do interior.
2. Apresentando as FFAA como uma oportunidade de carreira, ingressando nos QP, ou, se não vier a ser esse o caso, a possibilidade de adquirir competências numa determinada área do conhecimento que lhes possa permitir uma saída profissional.

B – Recrutamento

1. De facto, nos dois últimos anos os candidatos para prestação de serviço em RV/RC na Marinha não foram suficientes.
2. Alargar as ações de divulgação a concelhos do interior do país.
3. Ações de divulgação realizadas por equipas constituídas por dois divulgadores, em modo de *stand* e, ou, palestra, com vídeo institucional da Marinha, *bill-up* e *flyers*.
4. De acordo com as respostas a um questionário que apresentamos aos candidatos, é a Internet (RS, *Facebook*), o “passa-palavra” e os grandes eventos (Qualifica e Futurália).

C – Relacionamentos

1. A feira Qualifica, nas restantes, os três ramos atuam independentemente, mas verifica-se que quase sempre, os três ramos estão presentes nas ações de divulgação para as quais somos convidados.
2. A questão deverá ser colocada a nível superior.
3. Não tem sido proporcionada qualquer articulação direta.
4. Só houve uma reunião da qual resultaram algumas ideias que ficaram de ser analisadas pelo OCRD, como entidade detentora das competências de recrutamento.
5. A Marinha recebe a listagem de endereços e-mail dos jovens que referem desejar ser contactados posteriormente e quando são abertos concursos é-lhes enviado um e-mail a comunicar a abertura dos diversos concursos.
6. Estou em querer que o problema do recrutamento não é falta de divulgação, porque os candidatos têm conhecimento da existência dos concursos e das FFAA, mas sim falta de atratividade.



Apêndice G — Entrevista ao Chefe da Repartição de Recrutamento do Exército

Data entrevista: 28 de abril de 2017

UEO: DARH

Nome: Álvaro Manuel C. Guedes de Seixas Rosas **Posto:** Coronel

Função: Chefe da Repartição de Recrutamento da DARH do Exército

Data início: janeiro de 2017
(das atuais funções)

(Ideias chave)

A – Público Alvo

1. São jovens com idades compreendidas entre os 16 e os 18 anos e com um nível de escolaridade que poderá variar entre o 9.º o 12.º ano. As ações decorrem em escolas secundárias, centros e institutos de emprego/formação profissional, feiras das profissões e durante ações de apoio a escolas do 1.º e 2.º ciclos.
2. Deverão ser criados novos e mais atrativos (e.g. certificação da formação ministrada no ramo). É necessário dar a conhecer o Exército (e.g. o que é feito diariamente no âmbito operacional, missões internacionais, aprontamentos e as outras missões).

B – Recrutamento

1. Existe efetivamente um problema de recrutamento no Exército. O número de candidatos é insuficiente face às necessidades, tendência que se tem agravado.
2. Sim, através de diretivas têm sido implementadas medidas para orientar e incentivar o Processo de Recrutamento do Exército (e.g. implementação das candidaturas *online*, presença nas RS, ações marketing e publicidade, entre outras).
3. Para além das já enumeradas, realizam-se comunicação interna, palestras e a interação com a população através de feiras. Nestas, os efetivos e materiais variam, podendo ser empregues *roll-ups* e vídeos, montagem de stands de feira, exposição de viaturas de divulgação e táticas e operação das Torres Multiatividades e do balão de ar quente.
4. De acordo com a plataforma Gestor de Recrutamento Normal, as ações que obtiveram melhores resultados foram através do “passa palavra” de familiares e amigos, internet (*Facebook*, pagina oficial do Exército e *Youtube*) seguidas da e RDSM, por esta ordem.

C – Relacionamentos

1. Apenas têm existido ações de divulgação que através da coordenação e orientação da DGRDN, obrigam a um esforço conjunto (e.g. Qualifica e Futurália).
2. As ações devem ser enquadradas pelo OCRD. O Exército colabora ativamente, com o OCRD e restantes ramos, no contínuo desenvolvimento da profissionalização do serviço militar, adotando um modelo de intervenção consubstanciado na interdependência de três macroprocessos fundamentais – o Recrutamento Militar, a Retenção e a Reinserção.
3. A articulação com a CPCRm para o recrutamento é aquela que consta do quadro legal.
4. A coordenação entre o Exército e o OCRD foca-se na atualização da situação em matéria de recrutamento, identificação das ações de divulgação de âmbito regional ou nacional, análise das ações de comunicação e divulgação da profissão militar.
5. O recrutamento não é declarado, mas, a boa prestação das unidades e dos militares envolvidos nesta tarefa, pesa na vontade do cidadão de ingressar no serviço militar. Através dos contactos de e-mail é facultada informação de interesse relacionada com as atividades e a prestação de serviço.
6. Sendo os militares um dos principais “veículos” de transmissão de informação e de modelação de opiniões sobre as FFAA, são estes uns dos principais divulgadores da profissão militar. A implementação de um plano de comunicação integrado poderá contribuir para incrementar o número de cidadãos a ingressar nas FFAA.



Apêndice H — Entrevista ao Chefe do Centro de Recrutamento da Força Aérea

Data entrevista: 09 de maio de 2017

UEO: DP

Nome: Jorge Manuel dos Santos Simões

Posto: Coronel

Função: Chefe do Centro de Recrutamento da Força Aérea

Data início: fevereiro de 2017

(das atuais funções)

(Ideias chave)

A – Público Alvo

1. O público-alvo tem idade compreendida entre 18 e 23 anos, é estudante ou está na situação de desempregado, reside na região de Lisboa, Setúbal e Porto, utiliza diariamente a internet e recorre principalmente ao *Facebook*, ao *Youtube* e ao *Instagram* nas RS.
2. Para incentivar o público-alvo deverão ser considerados: a revisão do sistema de incentivos, uma maior certificação da formação técnica ministrada nas FFAA, maior número de vagas para ingresso nas FFAA e fim das restrições na progressão da carreira.

B – Recrutamento

1. Verificam-se dificuldades no preenchimento da totalidade das vagas a concurso para admissão ao RV/RC, sendo as maiores dificuldades sentidas ao nível do recrutamento na classe das praças.
2. A estratégia passa pela elaboração de um plano de comunicação, cujo principal objetivo é fortalecer a imagem da Força Aérea, junto dos jovens, enquanto Instituição de referência, que se rege pela qualidade, pelo rigor, pela transparência de processos e aglutinadora de competências e atributos como a inovação tecnológica, a qualidade da formação, a reconhecida qualificação dos RH, a variedade das especializações e a multiplicidade de áreas profissionais/profissionalizantes.
3. As principais atividades são: publicidade nos OCS (RTP, Antena 1 e Antena 3), em jornais (*Bola* e *Correio da Manhã*), em plataformas e páginas de internet (*Google* e *Facebook*) e ações de marketing direto nas escolas/universidades e nos centros de emprego, a equipa de divulgação do CRFA (constituída por militares com formação específica na área) equipada com um stand composto de um balcão, dois *roll ups*, um *Texwave*, uma televisão e variado material de divulgação e *merchandising*.
4. As principais formas de recrutamento são realizadas através de familiares/amigos, seguindo-se a consulta da página da internet do CRFA e a pesquisa na internet (RS), por esta ordem.

C – Relacionamentos

1. Não, mesmo quando os ramos participam em eventos cujo objetivo é o recrutamento, a divulgação é feita por cada ramo *de per si*.
2. Dependerá da coordenação que vier a ser acordada, pois, embora o público-alvo seja sensivelmente o mesmo, cada ramo tem uma comunicação e imagem próprias, que definem o seu posicionamento perante os candidatos.
3. O Chefe do CRFA é o representante da Força Aérea na CPCRM e a forma como é feito o recrutamento é definida pelo ramo de acordo com a legislação em vigor.
4. Até à data não se tem verificado nenhum.
5. Durante a participação no DDN os jovens respondem a um inquérito, após o que de acordo com os resultados desse inquérito, o CRFA disponibiliza informação sobre os concursos, se for assim desejado.
6. Através do emprego de medidas políticas poderá ser invertida esta tendência.



Apêndice I — Estudo de caso

1. Modelo de recrutamento das Forças Armadas de Espanha

1.1. Finalidade

Analisar o modelo de recrutamento das Forças Armadas de Espanha (FAE).

1.2. Referência

Consideram-se como documentos enquadradores do recrutamento das FAE a Lei 17/1999, de 18 de maio - O Regime de Pessoal das Forças Armadas; a Lei 8/2006, de 24 de abril - A Lei das Praças⁹⁰; e a Lei 39/2007, de 19 de novembro - A Carreira militar.

1.3. Antecedentes

Como consequência da entrada em vigor da Lei n.º 17/1999, que estabeleceu o *términus* do serviço militar obrigatório em Espanha, as FAE tornaram-se completamente profissionais a partir de 1 de janeiro de 2002. Após alguns estudos realizados pelo Ministério de Defesa de Espanha (MDE) e pelas FAE, ficou confirmado como as principais causas do insucesso do recrutamento, para além do modelo da Lei 17/1999 e do problema etário, a falta de uma “cultura de defesa” e uma imagem pouco atrativa das Forças Armadas (Galletta, 2016, p. 11).

O desafio da profissionalização das FAE foi muito elevado, uma vez que, os prazos definidos para a passagem a esta nova forma de prestação de serviço foram bastante reduzidos. A existência de uma competência desleal dos ordenados e condições laborais oferecidos no mercado civil, associados às baixas oportunidades de formação e educação disponibilizados à maioria dos candidatos, originaram pouca predisposição para ingressar nas FAE (Marques, et al., 2017, p. 11).

1.4. Princípios gerais

As Leis n.º 8/2006 e 39/2007 têm como fundamento consolidar a plena profissionalização das FAE. Por um lado, a Lei das Praças garante uma adequação das colocações às características pessoais das praças, assim como à melhoria das suas expectativas pessoais (BOE, 2006). Por outro, a Lei da Carreira militar prevê um emprego mais racional dos RH, possibilita a estabilidade do sistema de pessoal e estabelece o efetivo total de praças para as FAE entre 80.000 e 90.000 (BOE, 2007), apresentando atualmente um efetivo de 78.500 (MDE, 2016, pp. 2-3).

Para Galletta (2016, p. 12), constituem-se como aspetos potenciadores do êxito no recrutamento das FAE: (i) os candidatos pertencentes à faixa etária definida entre os 18 aos 29 anos; (ii) o aumento do número de vagas no género feminino e (iii) a abertura/aumento das vagas específicas para estrangeiros de países com vínculos históricos a Espanha⁹¹.

1.5. Estrutura de recrutamento das FAE

O recrutamento das FAE está assente em duas áreas fundamentais, uma “cultura de defesa” e um portal de recrutamento único com várias ferramentas de acesso amigável.

⁹⁰ Adaptação do autor de, *Ley de Tropa y Marinería*.

⁹¹ Argentina, Bolívia, Costa Rica, Colômbia, Chile, Equador, El Salvador, Guatemala, Guine Equatorial, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Perú, República Dominicana, Uruguai e Venezuela (MDE, 2017d).



Em relação à “cultura de defesa”, tem como desiderato impulsionar decisivamente para a prática de uma cultura de defesa na sociedade, com o objetivo de promover a consciencialização da defesa nacional na sociedade, que se tem materializado em iniciativas como o Portal de Cultura de Defesa, com um impacto positivo no interesse dos jovens pelas possibilidades profissionais e formativas das FAE (MDE, 2017c).

No âmbito do portal de recrutamento, releva-se a preponderância dada ao tratamento da imagem das FAE, à divulgação junto dos candidatos e ao desenvolvimento de um projeto de vida e profissional para a categoria de praças. Nesta plataforma, são desenvolvidas imensas potencialidades sendo exemplo disso: (i) o site de internet específico para recrutamento único para as FAE; (ii) o sistema “amigável,” no qual são disponibilizadas aplicações com informação relacionada com o recrutamento (e.g. vagas, datas, provas, especialidades, locais de ingresso, nível físico, nível académico, entre outras); e (iii) ligações às redes sociais (e.g. *Facebook, Twitter, Youtube, Google+*, entre outros) (MDE, 2017d).

Contudo, conforme apresentado na Figura 28, o recrutamento é ainda desenvolvido recorrendo a outras formas, ou seja, através de: (i) linhas de apoio de telefone; (ii) outros sites ou plataformas informáticas dos respetivos ramos como o caso da Direção de Assistência ao Pessoal (MDE, 2017a); e (iii) atividades de recrutamento e divulgação, de carácter presencial junto da população, quando superiormente determinado, ou seja, quando haja *quórum* suficiente ou assim se justifique. Estas ações são levadas a cabo por equipas designadas através dos seus recursos humanos e materiais, de constituição semelhante a nível nacional (2 viaturas e 4 militares) (Bustelo, 2017).

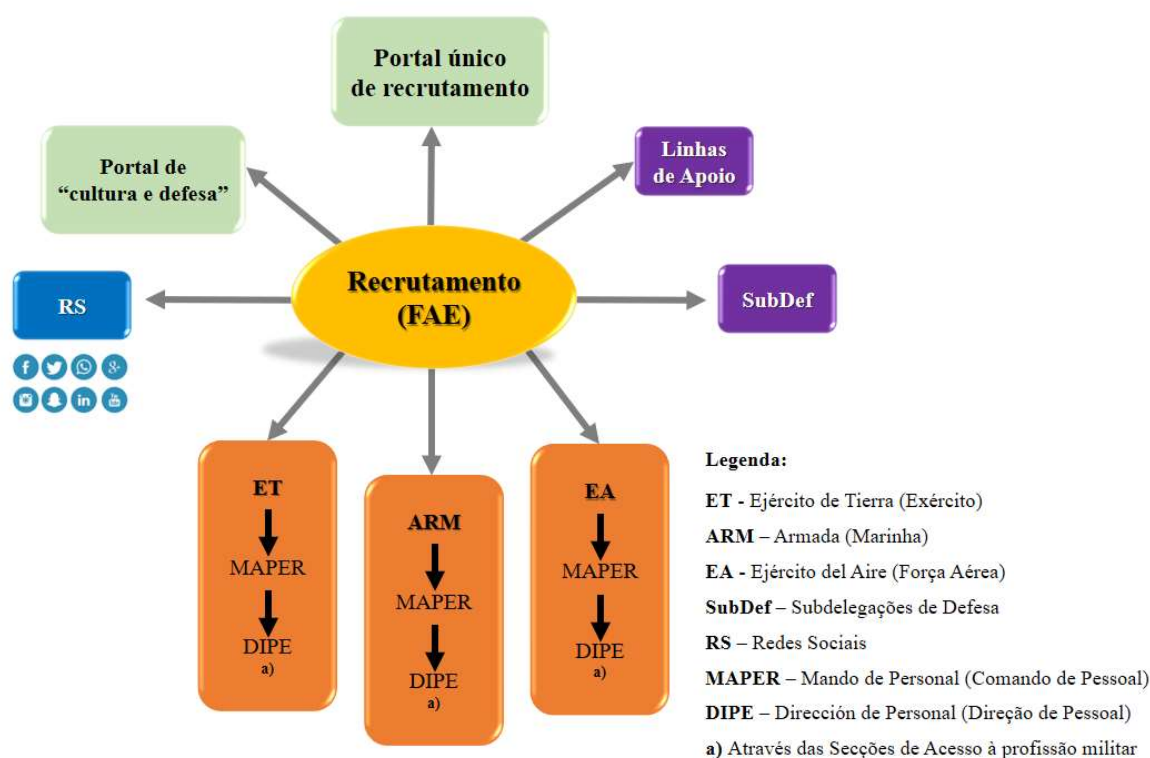


Figura 28 – Modelo de recrutamento implementado em Espanha para as FAE

Fonte: adaptado de MDE (2014; 2017a; 2017b; 2017c e 2017d)



Fisicamente, a estrutura de recrutamento das FAE apoia-se numa rede com implementação territorial, com 50 subdelegações de defesa⁹² (SubDef), que para além de outras, têm como incumbência o apoio às tarefas de recrutamento ao nível nacional (e.g. palestras esporádicas de esclarecimento, divulgação das FAE em grandes eventos e receção de candidaturas).

1.6. Relação entre MDE, FAE e ramos

Em cada um dos ramos existe uma estrutura definida para o recrutamento apoiada na DIPE (*Dirección de Personal*) do MAPER (*Mando de Personal*), que tem a responsabilidade pela coordenação das atividades de recrutamento. Atualmente estas ações são reduzidas, e conforme já referido, resultam de determinações emanadas pelo MDE quando e onde se justifiquem a sua realização (MDE, 2014; Bustelo, 2017).

1.7. Caracterização do recrutamento

O sistema recrutamento das FAE caracteriza-se por: (i) ser planeado, conduzido e executado de forma centralizada num portal único de recrutamento do MDE, e divulgado pelos ramos, com auxílio de estruturas próprias; (ii) possuir a montante uma “cultura de defesa”, que é arquitetada através de um portal de cultura e defesa; (iii) publicar em convocatória própria, *online*, o número de vagas; (iv) permitir dentro das vagas disponibilizadas, a opção de escolha por: ramo, especialidade, aptidões físicas, níveis escolares e local onde será prestado o serviço; (v) possibilitar uma incorporação num pequeno espaço de tempo (caso os candidatos apresentem os níveis de escolaridade⁹³ acreditados); (vi) admitir o agendamento de uma data, para a realização das provas físicas e de seleção nos Centros de Seleção designados; (vii) viabilizar o ingresso a cidadãos estrangeiros⁹⁴, e (viii) admitir candidatos com idades definidas entre os 18 aos 29 anos.

⁹² Álava, Albacete, Alicante, Almería, Arabe, Astúrias, Ávila, Badajoz, Barcelona, Biscaia, Burgos, Cáceres, Cádiz, Cantábria, Castelão, Ceuta, Cidade Real, Córdoba, Corunha, Cuência, Girona, Granada, Guadalajara, Guipúscoa, Huelva, Jaén, La Rioja, León, Lleida, Lugo, Madrid, Málaga, Melila, Múrcia, Navarra, Ourense, Palància, Pontevedra, Salamanca, Tenerife, Segóvia, Sevilha, Sória, Tarragona, Teruel, Toledo, Valência, Valladolid, Verín e Zamora (MDE, 2017b, p. 38).

⁹³ Nível 2 (equivalente a 8º ano), nível 3 (equivalente ao 11º ano) e nível 4 (equivalente a 12º ano).

⁹⁴ Os cidadãos provenientes de países com vínculos históricos a Espanha (MDE, 2017d).



Apêndice J — Análise SWOT

Tabela 8 – Matriz de análise SWOT (I)

Ambiente interno (O recrutamento nas FFAA)	Potencialidades (P) (+)	Vulnerabilidades (V) (-)
	P1: FFAA como opção de emprego P2: Carreira militar P3: Estruturas definidas P4: Rede de recrutamento P5: Diversificação das ações de recrutamento P6: Recursos Humanos P7: Novas tecnologias P8: Público-alvo P9: DDN	V1: Estratégia de recrutamento V2: Articulação entre os ramos V3: Indefinição das datas de incorporação V4: Recursos insuficientes V5: Projeção da imagem V6: População mais jovem V7: Estabilidade na prossecução dos estudos V8: Tutoria V9: “Cultura de defesa”
Ambiente externo (Os candidatos às FFAA)	Oportunidades (O) (+)	Desafios (D) (-)
	O1: Confiança na instituição O2: Áreas potenciais de recrutamento O3: Redes Sociais O4: Garantia da prossecução dos estudos O5: Vagas disponíveis O6: DDN O7: Interação com a população	D1: Concentração demográfica D2: Desistência dos candidatos D3: Percurso escolar D4: Divulgação D5: DDN D6: Repetibilidade D7: Ausência de tutoria

Fonte: autor (2017)

A matriz de análise SWOT (I) foi completada com os elementos e fatores chave, tendo por base a análise realizada aos ambientes interno e externo. Porém, descreve-se seguidamente com maior particularidade cada elemento e fator, de forma a simplificar a compreensão e o raciocínio da análise, de acordo com o apresentado na seguinte tabela.

Tabela 9 – Descrição dos elementos e fatores chave

Elementos e fatores	Descrição
P1: FFAA como opção de emprego	As FFAA constituem-se como uma entidade empregadora, e como tal uma oportunidade de acesso a um emprego aos candidatos.
P2: Carreira militar	Para um número alargado de candidatos, a carreira militar é considerada atrativa.
P3: Estruturas definidas	As estruturas de recrutamento nos ramos estão perfeitamente definidas.
P4: Rede de recrutamento	A implementação territorial do dispositivo de recrutamento existente permite chegar a todos os candidatos.
P5: Diversificação das ações de recrutamento	As ações de recrutamento contemplam diversas atividades de divulgação.
P6: Recursos Humanos	As FFAA alocam RH em número adequado e suficiente para as ações de recrutamento.
P7: Novas tecnologias	Uso de plataformas informáticas e o emprego das novas tecnologias, incluindo as RS (<i>Facebook, Twitter e Youtube</i>), tem facilitado a



	divulgação.
P8: Público-alvo	O recrutamento é realizado a um público-alvo previamente analisado e determinado.
P9: DDN	O DDN dá a conhecer as FFAA, e permite inferir perceções que os candidatos sustentam sobre estas.
V1: Estratégia de recrutamento	Inexistência de uma estratégia de recrutamento geral/única nas FFAA.
V2: Articulação entre os ramos	Não existe articulação nas ações de recrutamento realizadas pelos ramos, o que leva a que não haja uma concentração de meios nas atividades de recrutamento. Por vezes as ações repetem-se em locais e espaços de tempo próximos.
V3: Indefinição das datas incorporação	De forma recorrente as incorporações não decorrem conforme planeado. Esta indefinição conduz a perdas de candidatos que demonstram grande interesse e disponibilidade inicial para o ingresso nas FFAA.
V4: Recursos insuficientes	Os recursos materiais são insuficientes para as atividades de divulgação.
V5: Projeção da imagem	A projeção da imagem institucional (FFAA) não é efetivada, sendo apenas trabalhada pelos ramos isoladamente.
V6: População mais jovem (15 e 16 anos)	A divulgação não abrange a população mais jovem (15 e 16 anos), inviabilizando que a carreira militar se constitua como uma futura opção de emprego.
V7: Estabilidade na prossecução dos estudos	Existe a possibilidade de continuar a realização dos estudos, nas FFAA, contudo está condicionada à gestão dos ramos, dependendo ainda da implementação territorial das unidades.
V8: Tutoria	A figura do tutor para acompanhamento do candidato até ao seu ingresso nas FFAA apenas existe no Exército, não estando implementada nos outros ramos.
V9: “Cultura de defesa”	Não existe uma “cultura de defesa” nos candidatos, e como tal, esta vertente não pode ser trabalhada nas ações de divulgação.
O1: Confiança na instituição	As FFAA constituem-se como uma organização credível para os candidatos.
O2: Áreas potenciais de recrutamento	Existem regiões, zonas e áreas (Norte e Sul Interior e Norte Litoral) onde a predisposição para ingresso dos candidatos é elevada, e, como tal, a receptividade e o êxito do recrutamento é maior.
O3: Redes Sociais	As RS são uma excelente ferramenta de apoio às ações de recrutamento e divulgação, com um impacto imediato no público-alvo constituindo-se como facilitadoras de inter-relação entre os candidatos e as FFAA. São utilizadas pelos ramos, com destaque para a Força Aérea.
O4: Garantia da prossecução dos estudos	As FFAA possibilitam aos candidatos a continuidade/concretização dos estudos.
O5: Vagas disponíveis	Os candidatos podem concorrer a vagas específicas para ingressar nas FFAA.
O6: DDN	O DDN permite captar a atenção dos candidatos e estimular a sua adesão às FFAA.
O7: Interação com a população	A divulgação junto da população de faixa etária mais baixa (15 e 16 anos) que se encontra a frequentar o ensino escolar no 8.º e 9.º anos, possibilita o aumento do número de candidatos às FFAA.



D1: Concentração demográfica	A concentração demográfica dos candidatos, com predisposição mais elevada incide na região Norte e Sul Interior e Norte Litoral.
D2: Desistência dos candidatos	A morosidade do processo de ingresso às FFAA, leva à desistência dos candidatos.
D3: Percurso escolar	Os candidatos apresentam vontade em prosseguir os estudos, o que origina o desinteresse pelo ingresso nas FFAA.
D4: Divulgação	A divulgação independente e não coordenada realizada pelos ramos, pode originar perdas de potenciais candidatos às FFAA.
D5: DDN	No DDN é divulgado o papel das FFAA, mas ao mesmo tempo não consiste numa atividade de recrutamento.
D6: Repetibilidade	As ações de recrutamento têm incidência em locais ou eventos repetidos, embora nem sempre sejam devidamente divulgados.
D7: Ausência de tutoria	A falta de tutoria incorre em perdas, porque os candidatos não são devidamente esclarecidos.

Fonte: autor (2017)

Após a elaboração da Matriz de análise SWOT (I) e da identificação dos elementos e fatores chave, segue-se a fase de consciencialização da caracterização do ambiente interno com o ambiente externo, de acordo com a metodologia exarada na Tabela 10 (Howe, 1986, p. 49).

Tabela 10 – Metodologia de análise SWOT

		Ambiente externo	
		Oportunidades (O)	Desafios (D)
Ambiente interno	Potencialidades (P)	(P) X (O) Consolidar potencialidades	(P) X (D) Minimizar os desafios
	Vulnerabilidades (V)	(V) X (O) Explorar as oportunidades	(V) X (D) Reparar as vulnerabilidades

Fonte: adaptado de Howe (1986, p. 49)

No sentido de culminar a análise, elaborou-se a matriz de análise SWOT (II), com o desígnio de operacionalizar e retirar conclusões de acordo com a metodologia proposta por Howe, para consolidar as potencialidades, explorar as oportunidades, minimizar/evitar os desafios e reparar/mitigar as vulnerabilidades conforme exposto na seguinte Tabela 11.

Tabela 11 – Matriz de análise SWOT (II)

Potencialidades (P) X Oportunidades (O)	Potencialidades (P) X Desafios (D)
<ul style="list-style-type: none"> ○ P1 X O1 = Explorar as FFAA como entidade empregadora credível. ○ P2 X (O4+O1) = Divulgar as FFAA como entidade empregadora, que permite conciliar os estudos com uma carreira militar atrativa. ○ P3 X O5 = Através das estruturas de recrutamento, contribuir para divulgar as vagas para acesso às FFAA. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ P2 X D3 = A carreira militar nas FFAA é atrativa e possibilita a prossecução dos estudos aos candidatos. ○ P4 X D4 = As ações de recrutamento e divulgação desenvolvidas pela rede de recrutamento nacional podem contribuir para evitar perdas de



<ul style="list-style-type: none">○ P4 X O2 = Desenvolver as ações de recrutamento em especial onde têm maior receptividade, ou seja, no Norte e Sul Interior e Norte Litoral.○ P5 X O7 = Executar ações de recrutamento junto da população de idade mais baixa (15 e 16 anos).○ P6 X O7 = Qualificar os RH alocados ao recrutamento para melhorar as atividades de divulgação.○ P7 X O6 = Utilizar as novas tecnologias (<i>Facebook, Twitter e Youtube</i>), para captar a atenção e facilitar a adesão dos candidatos às FFAA.○ P9 X O6 = Aproveitar as sinergias do DDN, onde são dadas a conhecer as FFAA, para estimular a adesão dos candidatos.	<ul style="list-style-type: none">○ candidatos às FFAA.○ P7 X D1 = Empregar as novas tecnologias para granjear os candidatos de menor receptividade.○ P8 X D7 = Adaptar as ações de recrutamento aos candidatos que são menos esclarecidos.○ P9 X D5 = Aproveitar o DDN para desenvolver ações de recrutamento junto dos candidatos.
Vulnerabilidades (V) X Oportunidades (O)	Vulnerabilidades (V) X Desafios (D)
<ul style="list-style-type: none">○ V1 X O7 = Implementar uma estratégia de recrutamento vocacionada para a população mais jovem (15 e 16 anos) para aumentar o número dos candidatos às FFAA.○ V2 X O2 = Coordenar as ações de recrutamento dos ramos de forma eficaz centrada nas áreas Norte e Sul Interior e Norte Litoral.○ V3 X O5 = Estabelecer e divulgar atempadamente as datas de incorporação, cumprindo-as escrupulosamente, para preencher as vagas nas FFAA.○ V4 X O3 = Exponenciar as RS na divulgação junto dos candidatos às FFAA, para fazer face às dificuldades sentidas de recursos materiais.○ V5 X (O6+O7) = Melhorar a projeção da imagem das FFAA junto dos candidatos que assistem ao DDN e na população de idade mais baixa.○ V6 X O1 = Divulgar aos candidatos as FFAA como uma organização credível e futura opção de emprego.○ V7 X O4 = Implementar processos/normas nas FFAA que possibilitem aos candidatos a prossecução dos estudos.○ V8 X O3 = Reforçar/maximizar a tutoria, através do recurso às RS, para de forma adequada ser estabelecido um inter-relacionamento entre os candidatos e as FFAA.○ V9 X (O3+O6+O7) = Instituir uma “cultura de defesa” recorrendo às RS, para estimular uma maior adesão dos candidatos às FFAA e também na população mais jovem.	<ul style="list-style-type: none">○ V1 X D4 = Definir uma estratégia de recrutamento comum aos ramos que permita encaminhar todos os candidatos às FFAA.○ V2 X D7 = Articular o recrutamento entre os ramos e evitar ações repetidas.○ V3 X D2 = Estabelecer as datas de incorporação, considerando as desistências dos candidatos.○ V5 X D1 = Projetar a imagem das FFAA, nas ações de recrutamento da região Centro e área Litoral e também nas grandes cidades (Lisboa, Porto e Coimbra).○ V5 X D5 = Projetar a imagem das FFAA, através de ações de recrutamento e divulgação durante o DDN.○ V7 X D3 = Garantir a estabilidade na prossecução dos estudos deve ser um dos focos das ações do recrutamento.○ V8 X D7 = Implementar nas ações de recrutamento o exercício da tutoria.

Fonte: autor (2017)