



## **ACADEMIA MILITAR**

# **SITUAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NAS UNIDADES DE INFANTARIA APÓS O FIM DA CONSCRIÇÃO**

**Autor: Asp. Inf. Pedro Gonçalo Esteves Simões**

**Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, agosto 2012**



## **ACADEMIA MILITAR**

# **SITUAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NAS UNIDADES DE INFANTARIA APÓS O FIM DA CONSCRIÇÃO**

**Autor: Asp. Inf. Pedro Gonçalo Esteves Simões**

**Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, agosto 2012**

## **DEDICATÓRIA**

À minha mãe Isabel e namorada Patrícia,  
que desde o início acompanharam  
este percurso e que sempre me apoiaram.

## **AGRADECIMENTOS**

Durante este trabalho houve um sem número de pessoas que orientaram e contribuíram, tornando a elaboração do mesmo possível.

À Professora Doutora Maria Coelho e à sua incondicional disponibilidade, independentemente da hora ou dia da semana. Manifestou mais uma vez a dedicação e o carinho que sempre manteve pelos alunos da Academia Militar.

Ao Coronel Nuno Vaz, pelo seu conhecimento da matéria com o qual soube direcionar este estudo para que fosse mais que uma mera comparação sem conteúdo.

À Escola Prática de Infantaria, na pessoa do seu comandante por ter permitido a execução das várias entrevistas, com especial ênfase ao Coronel João Ribeiro e ao Capitão Nuno Marçal, o primeiro pela entrevista que permitiu orientar o estudo e o segundo por ter sempre que necessário estabelecido o contacto com as várias entidades necessárias para a elaboração deste relatório.

Ao Centro de Tropas Comando, na pessoa do seu comandante pela disponibilidade em facultar os recursos humanos e materiais que possibilitaram a condução dos inquéritos e das entrevistas.

Ao Tenente Coronel Serrano, que para além da entrevista, conduziu uma visita ao Gabinete de Classificação e Seleção de Lisboa, percorrendo todo o processo desde a chegada do candidato até este ser classificado como apto ou inapto.

A todos os entrevistados que contribuíram para uma análise transversal sobre o tema em estudo.

A todos os que participaram direta ou indiretamente.

O meu muito obrigado.

"O único homem que não  
erra é aquele que nunca fez nada."

ROOSEVELT (1858 – 1919)

## RESUMO

Este trabalho de investigação aplicada enquadra-se no domínio da gestão dos recursos humanos e subordina-se ao tema “Situação dos recursos humanos nas unidades de Infantaria após o fim da conscrição”.

O relatório estuda como é feita a obtenção de recursos humanos, a sua formação e avaliação de desempenho desde o fim do serviço militar obrigatório, também conhecido como conscrição.

Com esta análise pretende-se ver como a formação está vocacionada para as atuais missões do Exército com especial ênfase para a classe de praças em regime de voluntariado/contrato do Centro de Tropas Comando.

A abordagem metodológica iniciou-se com uma revisão bibliográfica e análise documental, após esta iniciou-se o trabalho de campo utilizando os métodos indutivo, inquisitivo e de observação direta, recorrendo a inquéritos e entrevistas como instrumentos de medida.

Foram confirmadas as hipóteses que dizem que estão a ser obtidos recursos em quantidade e qualidade necessárias, que o formando é orientado para a tarefa e os militares dão importância aos valores da instituição assim como as pessoas que os rodeiam. Foi refutado que a formação dada no aprontamento é a única vocacionada para as missões e que a importância das praças não é tida em conta na melhoria da formação.

O relatório permite perceber como é feito todo o processo de obtenção e avaliação dos militares em regime de voluntariado/contrato e a qualidade deste processo. Permite ainda caracterizar as várias fases da formação e de que forma estas contribuem para as atuais missões do Centro de Tropas Comando.

Conclui-se que existe uma sólida e eficiente estrutura de formação no Centro de Tropas Comando e que esta é orientada para as atuais missões no exterior não sendo o treino orientado para a missão o único momento de formação que está vocacionado para contexto operacional.

**PALAVRAS-CHAVE: Seleção; Recrutamento; Conscrição; Infantaria; Gestão de recursos humanos.**

## **ABSTRACT**

This research falls within the field of human resource management and reports to the topic "Situation of human resources in Infantry units after the end of conscription." The report studies how the army obtains human resources, their training and performance evaluation since the end of compulsory military service, also known as conscription. This analysis was intended to see how the training is geared to the current missions of the army with special emphasis for the class of privates under the volunteer / contract in Centro de Tropas Comando.

The methodological approach began with a literature review and documentary analysis, after this began the field work .In this paper there were used methods like induction, inquisitive and direct observation and as measuring instruments questionnaires and interviews.

We confirmed the hypotheses that say that resources are being obtained in quantity and quality required. The trainee is task-oriented and the military attach importance to the values of the institution as well as the people around them were also confirmed. It was denied that the training given in oriented training is the only part dedicated to the missions abroad. It was also denied that the importance of the privates is not taken into account in improving training.

The report allows us to see how the whole process of obtaining and evaluating the military it's done on a voluntary/contract basis and the quality of this process. It also allows to characterize the various phases of training and how these contribute to the current missions of the Centro de Tropas Comando .

We conclude that there is a solid and efficient structure formation in the Centro de Tropas Comando and that this is geared for current missions abroad. Although there is several parts that contribute to this training the most efficient is the mission oriented training.

**Key Words: Selection; Recruitment; Conscription; Infantry; Human Resources Management**

# ÍNDICE

<b>DEDICATÓRIA</b> .....	i
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	ii
<b>RESUMO</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>ÍNDICE</b> .....	vi
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	ix
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	x
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b> .....	xi
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	xii
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	xiii
<b>CAPITULO 1 ENQUADRAMENTO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA</b> .....	<b>1</b>
1.1 INTRODUÇÃO .....	1
1.2 ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA .....	1
1.3 PERGUNTA DE INVESTIGAÇÃO .....	2
1.4 PERGUNTAS DERIVADAS .....	2
1.5 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS .....	2
1.6 HIPÓTESES .....	3
1.7 METODOLOGIA .....	3
1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO E SÍNTESE DOS CAPÍTULOS .....	5
<b>PARTE I – TEÓRICA</b> .....	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 2 ENQUADRAMENTO DO TEMA</b> .....	<b>6</b>
2.1 INTRODUÇÃO .....	6
2.2 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE CONSCRIÇÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO .....	6
2.3 APLICAÇÃO DOS CONCEITOS APÓS A 2ª GUERRA MUNDIAL .....	8
2.4 BREVE COMPARAÇÃO DE UM SOLDADO CONSCRITO E DE UM SOLDADO VOLUNTÁRIO EM PORTUGAL .....	9
2.5 AS MISSÕES DO EXÉRCITO E O NOVO PARADIGMA INTERNACIONAL .....	12

2.6	O CICLO DE UMA FORÇA NACIONAL DESTACADA E OS CONCEITOS DE “ <i>TREE BLOCK WAR</i> ” E “ <i>STRATEGIC CORPORAL</i> ” .....	15
2.7	OBTENÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE MILITARES EM REGIME DE VOLUNTARIADO E CONTRATO.....	18
2.8	A MOTIVAÇÃO EQUIVALE A DESEMPENHO? .....	24
<b>CAPÍTULO 3 FORMAÇÃO MINISTRADA NO CENTRO DE TROPAS COMANDO.....</b>		<b>26</b>
3.1	INTRODUÇÃO.....	26
3.2	REFERENCIAIS DE CURSO UTILIZADOS PARA MINISTRAR A FORMAÇÃO DOS MILITARES EM RV/RC .....	26
3.3	O TEATRO DE OPERAÇÕES DAS FND DO CTC .....	28
<b>PARTE II - PRÁTICA.....</b>		<b>30</b>
<b>CAPÍTULO 4 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS .....</b>		<b>30</b>
4.1	INTRODUÇÃO.....	30
4.2	TIPO DE ESTUDO .....	30
4.3	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	31
4.4	INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS .....	32
<b>CAPÍTULO 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>		<b>36</b>
5.1.	INTRODUÇÃO.....	36
5.2.	RESULTADOS DA ENTREVISTA.....	36
5.3.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS .....	37
5.4.	RESULTADOS DOS INQUÉRITOS .....	40
5.5.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DOS INQUÉRITOS .....	46
<b>CAPÍTULO 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>		<b>49</b>
6.1.	INTRODUÇÃO.....	49
6.2.	VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES .....	49
6.3	CUMPRIMENTO DOS OBJECTIVOS.....	52
6.4	RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DERIVADAS .....	53
6.5	RESPOSTA À PERGUNTA DE INVESTIGAÇÃO.....	55
6.6	RECOMENDAÇÕES.....	56
6.7	LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO .....	56

6.8 INVESTIGAÇÕES FUTURAS .....	57
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>61</b>
APÊNDICE A- GUIÃO DO INQUÉRITO.....	61
APÊNDICE B- GUIÃO DA ENTREVISTA .....	66
APÊNDICE C- SINOPSE DAS ENTREVISTAS .....	70

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Etapas do processo de investigação.....	4
Figura 2- Síntese do Trabalho .....	5
Figura 3- Mapa da conscrição no mundo. ....	9
Figura 4- Ciclo de uma força nacional destacada.....	16
Figura 5- Espectro do conflito.....	17
Figura 6- Ciclo de formação para um militar em regime de voluntariado/contrato .....	23

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Comparação da distribuição de tempos de formação por módulo. ....	27
Gráfico 2- Tempo de formação por fase. ....	28
Gráfico 3- Distribuição por posto. ....	41
Gráfico 4- Distribuição por unidade de Ingresso. ....	41
Gráfico 5- Distribuição por idade. ....	41
Gráfico 6- Distribuição por ano de ingresso no Exército. ....	41
Gráfico 7- Distribuição por habilitações literárias. ....	41
Gráfico 8- Distribuição por ano de execução do curso de comandos. ....	42
Gráfico 9- Distribuição por data da 1ª missão. ....	42
Gráfico 10 - Distribuição das respostas à questão 9.5. ....	42
Gráfico 11- Análise comparativa das motivações dos militares em quartel e missão. ....	47
Gráfico 12- Percepção da importância dos valores para os vários grupos estudados. ...	48

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1- Relação entre os vários cenários de conflito e a sua probabilidade. ....	13
Quadro 2- Provas de seleção e classificação. ....	20

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1-Provas Físicas de Admissão .....	21
Tabela 2-Codificação Alfanumérica e Cromática das Entrevistas .....	33
Tabela 3- Resumo das respostas às entrevistas segmentada.....	36
Tabela 4- Distribuição de respostas à questão 9.....	42
Tabela 5- Resultados estatísticos da questão 10.....	43
Tabela 6- Resultados estatísticos da questão 11.....	43
Tabela 7- Resultados estatísticos da questão 12.....	44
Tabela 8- Resultados estatísticos da questão 13.....	44
Tabela 9- Resultados estatísticos da questão 14.....	44
Tabela 10- Resultados estatísticos da questão 15.....	45
Tabela 11- Resultados estatísticos da questão 16.....	45
Tabela 12-Ideias chave da questão 5 .....	70
Tabela 13-Ideias chave da questão 6 .....	70
Tabela 14-Ideias chave da questão 7 .....	70
Tabela 15-Ideias chave da questão 8 .....	71
Tabela 16-Ideias chave da questão 9 .....	71
Tabela 17-Ideias chave da questão 10 .....	71
Tabela 18-Ideias chave da questão 11 .....	72
Tabela 19-Ideias chave da questão 12 .....	72
Tabela 20-Ideias chave da questão 13 .....	73
Tabela 21-Ideias chave da questão 14 .....	73

## LISTA DE SIGLAS

CEME	Chefe de Estado-maior do Exército
CFP	Curso de Formação de Praças
CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
CTC	Centro de Tropas Comando
CTOE	Centro de Tropas de Operações Especiais
EUA	Estados Unidos da América
EPI	Escola Prática de Infantaria
ESP	Especialidade
ETP	Escola de Tropas Paraquedistas
FAA	Forças armadas Americanas
FAP	Forças Armadas Portuguesas
FGCP	Formação Geral Comum de Praças
IB	Instrução Básica
IC	Instrução Complementar
RC	Regime Contrato
RV	Regime Voluntariado
ONU	Organização das Nações Unidas
ORC	Operações de Resposta a Crise
OTAN	Organização do Tratado Atlântico Norte
QO	Quadro Orgânico
QP	Quadro Permanente
SMO	Serviço Militar Obrigatório

# **CAPITULO 1: ENQUADRAMENTO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

## **1.1 INTRODUÇÃO**

O relatório científico final do trabalho de investigação aplicada subordinado ao tema “Situação dos recursos humanos nas unidades de Infantaria após o fim da conscrição” tem como área de investigação os recursos humanos que se propõem ao regime de voluntariado e de contrato desde do final do serviço militar obrigatório em 2004.

Este trabalho aborda o tipo de recursos que chega ao Exército, a sua formação e essencialmente de que forma esta última os prepara para as missões.

O relatório inicia-se com o levantamento de uma pergunta de investigação de onde decorrem algumas questões derivadas e conseqüentemente apresentadas algumas hipóteses de possíveis respostas.

Para responder a pergunta de investigação foi feito um enquadramento teórico com base numa revisão da bibliografia existente, entrevistas e inquéritos, a formadores e formandos respectivamente que após uma análise cuidada permitiram cumprir os objectivos do trabalho.

## **1.2 ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA**

No que diz respeito à escolha do tema, esta foi condicionada por um interesse do autor pela formação no Exército, a curiosidade de saber como é feito o processo de obtenção de recursos humanos para o mesmo e como a formação tem contribuído para uma cada vez mais eficiente gestão dos voluntários que tentam ingressar nesta instituição.

Mais que uma comparação entre regimes pré e pós conscrição dos recursos humanos que chegavam à instituição ou como eram formados e que custos estavam associados, algo que seria pouco objectivo, foi sim objectivo perceber como funciona este processo hoje, e colmatar lacunas, se existirem, com o objectivo último de trocar o conceito de eficácia por eficiência no que diz respeito aos recursos humanos sendo estes a base desta instituição.

### **1.3 PERGUNTA DE INVESTIGAÇÃO**

Como é feita a obtenção e a avaliação das praças de infantaria em regime de voluntariado/ contrato e de que forma estas contribuem para o cumprimento das missões internacionais do Centro de Tropas Comando?

### **1.4 PERGUNTAS DERIVADAS**

P1. Como é feita a obtenção de recursos humanos e se está o mesmo vocacionado para a tarefa?

P2. Qual a formação que é ministrada após a recruta ou formação geral comum, e de que forma está orientada para as novas missões do nosso Exército, especialmente as de âmbito internacional?

P3. Qual o efetivo dos militares em RV/RC e se o mesmo tem de alguma forma condicionado o cumprimento das atuais missões no CTC?

P4. Quais são os factores que motivam os nossos soldados e se estes acreditam nos valores da instituição e que percepção têm dos que os rodeiam?

### **1.5 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS**

A unidade em estudo está ligada à formação e ao contexto operacional do Exército. Como tal o número de efetivos influencia a capacidade operacional da mesma. Atualmente as missões e compromissos internacionais tornaram-se uma parte preponderante das missões das forças operacionais do Exército, e é nesta área que pretendo elaborar o meu estudo. O principal objectivo, é estudar de que forma um momento particular, o fim da conscrição, teve influência nas unidades acima referidas ao nível dos recursos humanos. Como tal considero importante os seguintes objectivos:

1. Definir como é feito o Recrutamento e Avaliação de Desempenho das praças em RV/RC após o fim da conscrição.
2. Perceber se existe uma preocupação em colocar o “melhor homem para cada lugar” e em que fase do recrutamento isto acontece.
3. Perceber como é que, cada fase do recrutamento e formação prepara os militares para o cumprimento das missões do CTC.

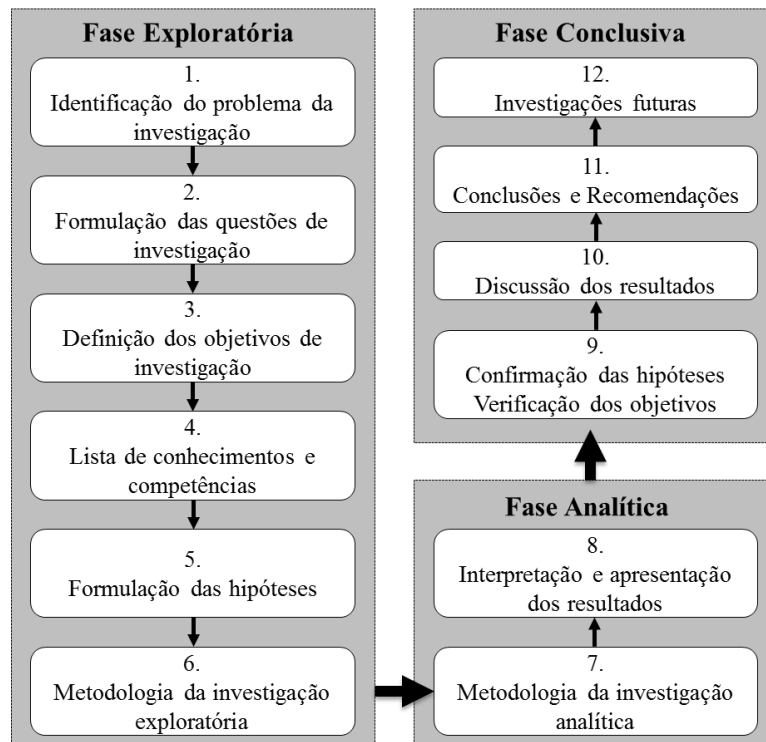
4. Identificar como são incorporadas as lições apreendidas e se as praças participam neste processo e de que forma o fazem.
5. Identificar o que motiva estes militares a participar em missões Internacionais bem como a permanecer na instituição.

## **1.6 HIPÓTESES**

- H1- Estão a ser recrutados efetivos suficientes para preencher com qualidade as vagas necessárias para a manutenção do efetivo, conforme o determinado pelo quadro orgânico.
- H2- O formando é orientado para a tarefa.
- H3- A formação específica necessária para uma missão do CTC é dada apenas no aprontamento.
- H4- O efetivo tem vindo a decrescer e está a tornar-se muito condicionador (abaixo dos 70% dos atuais quadros orgânicos do CTC (QO) para as missões que esta unidade executa.
- H5- Os principais fatores que motivam os nossos militares são materiais.
- H6- As praças não participam na incorporação de lições apreendidas.
- H7- Os valores militares são importantes para os nossos militares, considerando importante valores médios acima de 3.5 numa escala de 1 a 5.
- H8- A percepção dos nossos militares é que os valores da Instituição são pouco importantes para as pessoas que os rodeiam. Considerando valores médios abaixo de 2.5 numa escala de 1 a 5.

## **1.7 METODOLOGIA**

Este trabalho obedece à metodologia científica no âmbito das ciências sociais respeitando o proposto pela professora Manuela Sarmiento e que se pode ver na figura1.



**Figura 1- Etapas do processo de investigação.**

Fonte: (Sarmiento, 2008, p. 9)

Após uma primeira fase de leitura exploratória, foi levantado o problema de investigação e iniciou-se o ciclo proposto no referido quadro.

O relatório seguiu então a seguinte ordem de trabalhos, uma leitura de vários documentos relacionados com a conscrição e a passagem a regimes de obtenção de recursos humanos com vista a militares em RV e RC. O processo de formação destes militares assim como a avaliação do seu desempenho, concorrendo finalmente para a projeção destes militares em missões de âmbito internacional.

Após isto, foram conduzidas seis entrevistas semiestruturadas de resposta aberta a oficiais superiores ligados à obtenção e formação dos militares em RV e RC, assim como a oficiais que participaram em múltiplas missões de cariz internacional.

Foi administrado um inquérito a trinta elementos de um universo de duzentos e dois militares disponíveis do CTC, permitindo estudar esta unidade com uma grande componente operacional e projeção de forças nos últimos anos com uma amostra representativa.

Após a recolha dos dados, estes foram analisados e foram retiradas conclusões com vista a responder à questão de investigação.

## 1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO E SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

O relatório foi dividido em seis capítulos. O primeiro diz respeito à introdução onde são abordados de uma forma sucinta, a problemática do trabalho, a questão de investigação, o levantamento das hipóteses, a metodologia aplicada no relatório e finalmente uma breve síntese da forma como o trabalho está organizado e o seu conteúdo.

No segundo, encontra-se uma revisão sobre as matérias escritas relacionadas com o tema do trabalho contribuindo para enquadrar, quer de uma forma histórica, quer conceptual, o tema da conscrição, formação e consequentemente as missões a serem desempenhadas pelos militares em RV e RC.

O terceiro capítulo diz respeito a uma ponte entre o enquadramento e a parte de recolha de dados. Neste constam uma breve análise aos referenciais aplicados em toda a formação de um militar do CTC com vista a executar uma missão no âmbito internacional, assim como, um breve enquadramento do atual teatro onde estes militares vão ser projetados.

A metodologia utilizada está explicada de uma forma mais completa no quarto capítulo. Neste encontram-se explicados os métodos utilizados, a forma como foram utilizados os instrumentos de recolha de dados assim como os cálculos das amostras.

No quinto capítulo encontra-se a análise e discussão dos resultados. Este encontra-se dividido em resultados das entrevistas, dos inquéritos e por fim uma análise dos resultados com vista a complementar os dois instrumentos de pesquisa.

No último capítulo são tecidas algumas conclusões sobre a investigação, verificam-se as hipóteses com vista a responder às questões derivadas e consequentemente à questão de investigação ou de partida. Na Figura 2 está ilustrada a estrutura do trabalho.

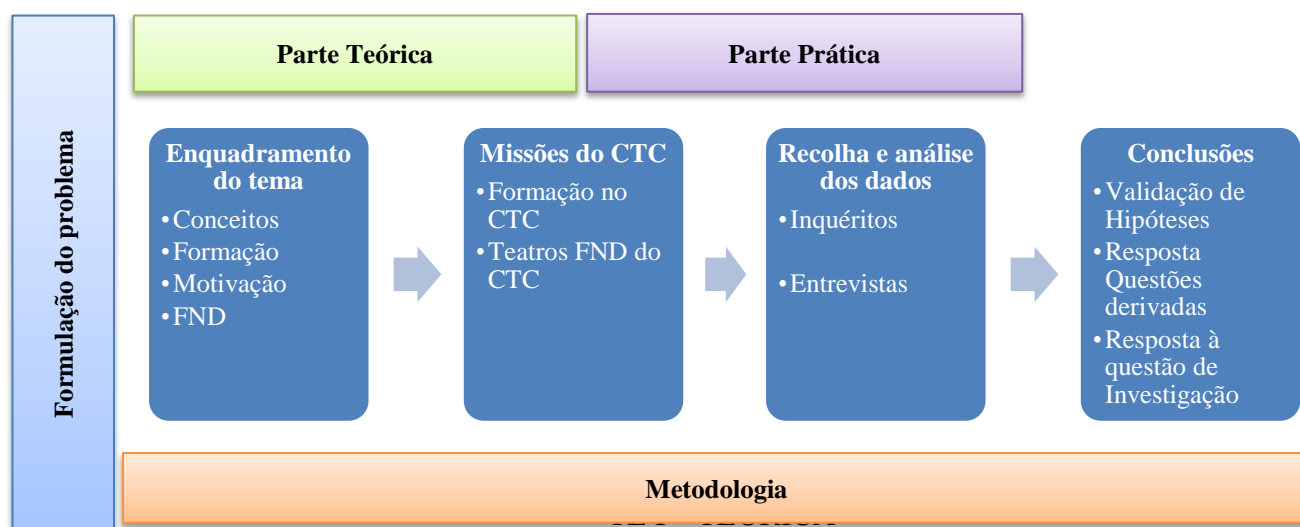


Figura 2- Síntese do Trabalho

## **CAPÍTULO 2**

### **ENQUADRAMENTO DO TEMA**

#### **2.1 INTRODUÇÃO**

Neste capítulo pretende-se fazer o levantamento da informação no que diz respeito ao tema em estudo. Como tal visa desenvolver as temáticas associadas à evolução e termos da conscrição. O que levou a adoptar um sistema de profissionalização, o processo de obtenção e avaliação de desempenho dos efetivos em RV/RC e como estes contribuem para as missões atuais das nossas Forças Nacionais Destacadas.

#### **2.2 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE CONSCRIÇÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO**

A criação do Exército ou de uma entidade armada, remonta ao início da civilização. Desde então defender um território tornou-se uma necessidade, uma vez que a este estava associada uma série de recursos imprescindíveis à sobrevivência. Com esta necessidade criaram-se os primeiros grupos de indivíduos mais vocacionados para o combate, com a missão de defender o território e garantir a segurança dos restantes.

Esta vocação estava usualmente relacionada com o seu porte físico ou com uma especial capacidade para o manejo de armas. Desde então foram utilizadas várias formas de “recrutamento”. Neste trabalho interessa focar essencialmente duas. A conscrição e os regimes voluntários ou também conhecidos como profissionais.

No que diz respeito aos militares profissionais podemos dizer que surgem ainda na antiguidade clássica na sociedade Romana. É nesta época que surge o conceito de soldo<sup>1</sup> e soldado. Mais tarde, durante a Idade Média, surgem guerreiros que combatiam exclusivamente por dinheiro, também conhecidos como mercenários. Estes combatiam pelos senhores que mais lhes pagassem.

A distinção entre os Legionários Romanos e estes mercenários está intimamente ligada ao culto dos valores. Enquanto os primeiros recebiam um soldo mas combatiam por

---

<sup>1</sup> As palavras "soldo" ("remuneração por serviços militares") e "soldado" ("homem de guerra") têm sua origem no nome da moeda romana, com a qual os soldados romanos eram pagos.

amor à Pátria e aos ideais Romanos, os segundos apenas combatiam pelo dinheiro. A conscrição por sua vez é um termo que está relacionado com a obrigatoriedade de cumprir alguma tarefa e que muito cabalmente é associado ao serviço militar obrigatório, também conhecida como o Draft na Alemanha.

Este conceito surge com o aparecimento do Estado Nação e com o conceito de uma sociedade de direitos. A participação nas forças armadas de um país era considerada um ato cívico e que era necessário por exemplo para obter direitos de participação política. Por outro lado durante o Renascimento em Itália os banqueiros e os comerciantes contratavam mercenários para participar nos conflitos especializando-se os primeiros nas suas áreas, obtendo assim maior proveito dos seus negócios. (Levi, 1998)

É contudo com a revolução Francesa e com a necessidade de melhorar o seu Exército para o conflito que estaria a surgir com a Áustria que se vê aplicar a níveis até aqui nunca antes vistos o conceito de conscrição. Por esta altura os chefes militares associavam um Exército forte aos números, ou seja aos efetivos que desse Exército faziam parte.

Com a iminência de um ataque da coligação Austro prussiana, em França surge então o conceito de levée en masse<sup>2</sup> ou nação em armas. Segundo o Cor Alves Francisco, ”o levée en masse e o simples facto se ter tornado uma possibilidade, iria conduzir à sua proliferação pela Europa, e à guerra total (ou sem limites) ” (Francisco, 2009, p. 6).

A associação de poderio militar aos números tornou-se de tal forma relevante durante a 2<sup>a</sup> guerra mundial que os aliados no Tratado de Versalhes<sup>3</sup>, proibem a Alemanha de manter este tipo de recrutamento.

Por outro lado quer a Inglaterra quer os Estados Unidos da América (EUA), devido a factores geográficos e históricos mantiveram-se mais tempo afastados deste tipo de regime. Os EUA só o adoptaram quando foram obrigados a recorrer a esta forma de recrutamento durante a sua guerra civil e a Inglaterra por sua vez só durante a 1<sup>a</sup> grande guerra sentiu essa necessidade. Estes factos mantêm estes países com uma perspectiva social diferente da conscrição e dos direitos dos cidadãos.

Enquanto a França considera que os direitos individuais se subjugam aos da Nação, em Inglaterra e nos EUA o próprio contexto cultural implica uma interferência mínima com os

---

<sup>2</sup> É um termo francês para a conscrição durante as Guerras Revolucionárias Francesas, particularmente a de 23 de agosto de 1793.

<sup>3</sup> Tratado assinado entre as potências aliadas europeias e a Alemanha e que oficializa o fim da 1<sup>a</sup> Grande Guerra.

direitos individuais e conseqüentemente com a obrigatoriedade de servir nas forças armadas. (Francisco, 2009)

### **2.3 APLICAÇÃO DOS CONCEITOS APÓS A 2ª GUERRA MUNDIAL**

Com o fim da 2ª guerra mundial assistimos a um novo tipo de equilíbrio de poderes, nomeadamente a um sistema bipolar, que opõe o bloco soviético aos Estados Unidos da América (EUA). Com o surgimento da comumente conhecida Guerra Fria, surge também o advento da corrida ao armamento do qual facilmente se destaca a arma nuclear.

Apesar do confronto entre os dois polos, os efetivos não foram constantes e tiveram uma tendência para diminuir ao longo do tempo. Contudo com o surgimento da guerra da Coreia os EUA vêm-se novamente obrigados a recrutar mais homens. É no entanto com a guerra do Vietname que a conscrição se torna um problema que obriga os EUA à passagem para um modelo exclusivamente profissionalizado.

Este facto deve-se a uma desproporção no que diz respeito ao número de baixas. “Em 1969 os conscritos formavam 16 % do total das Forças Armadas Americanas (FAA), mas constituíam 88% do total da infantaria no Vietname e suportaram 70% das mortes”. (Francisco, 2009, p. 9)

O impacto deste conflito nos EUA levou a que em 1969 o presidente Nixon iniciasse um plano para terminar com a conscrição, que só se viria a verificar em 1973. Se por um lado o fracasso americano no Vietname vem levantar muitas dúvidas no que diz respeito à eficiência moderna deste tipo de Exército, por outro o sucesso inglês na Guerra das Malvinas torna a eficiência de um Exército profissional ainda mais clara.

Neste conflito o Exército Britânico com um efetivo inferior, mas de origem profissional recupera o arquipélago a um Exército mais numeroso de conscritos argentinos.

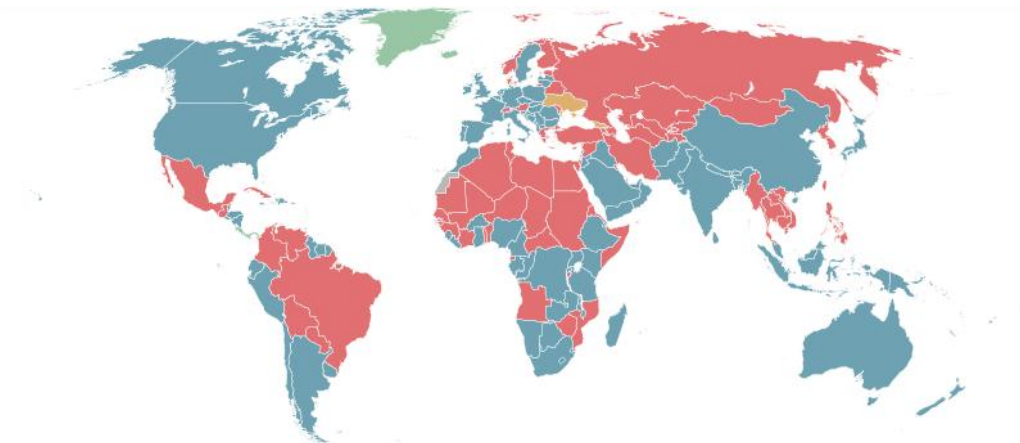
Com o passar dos anos a tendência foi para que os países Europeus reduzissem o tempo de serviço.

As forças armadas francesas vêm o tempo de serviço ser reduzido de 28 meses para 18 em 1963, e desde então variou entre 16 e 24 meses. Só quase duas décadas depois é reduzido para 10 meses em 1992.

Esta diminuição de tempo de serviço foi acompanhada de uma reforma na seleção que passou de geral a mais restrita. (Lecomte, 2006)

Em 1989 com a queda do muro de Berlim o recrutamento por conscrição leva um golpe profundo. Deixa de haver justificação para um Exército tão numeroso e as estruturas militares viram-se obrigadas a alterar o seu regime de recrutamento para um regime com

base no voluntariado e de Exércitos profissionais. Como podemos ver pela figura 3 a azul estão os países sem conscrição, e a vermelho onde a conscrição se mantém como principal regime de Recrutamento. Daqui percebe-se que neste momento na Europa, claramente se optou por um regime vocacionado para as Forças Armadas sem conscrição.



**Figura 3- Mapa da conscrição no mundo.**

Fonte: (Wikipédia, 2011).

#### **2.4 BREVE COMPARAÇÃO DE UM SOLDADO CONSCRITO E DE UM SOLDADO VOLUNTÁRIO EM PORTUGAL**

No que diz respeito a comparação destes dois tipos de soldados ela é tão perigosa como subjetiva. Especialmente no que diz respeito a uma avaliação do regime de voluntariado.

Seria precisa uma grande dose de ingenuidade para acreditar que a reflexão feita até hoje valorizou adequadamente todos os aspectos relevantes da problemática, quando se sabe que alguns dos referenciais utilizados na análise careciam de fundamentação lógica. As consequências desse descuido estão expressas no quadro das opções tomadas, bem como nalguns conceitos de suporte do modelo, onde não faltam equívocos e contradições. (Vaz, 2009).

Se tivéssemos a falar de um produto acabado mensurável, a tarefa de comparar 2 produtos tornar-se-ia fácil, contudo aqui estamos a comparar recursos humanos, em que a conjuntura internacional e as especificidades históricas e geográficas têm um peso significativo como já vimos anteriormente. No que diz respeito a esta comparação foram levantadas várias dimensões para ser estudadas, a motivação, o custo, a qualidade e o impacto na sociedade com o fim da conscrição

Neste subcapítulo vamos-nos focar apenas em alguns, especialmente na relação entre custo e qualidade e importância da motivação para obter essa qualidade. Antes de avançar para esta caracterização é preciso distinguir os profissionais das forças armadas.

A verdade é que, nas Forças Armadas de voluntariado, coexistem dois tipos de profissionais muito diferentes entre si: os que podem ser considerados autênticos militares profissionais – os oficiais e sargentos oriundos das escolas militares, que têm vínculo definitivo à Instituição e que já existiam nas Forças Armadas de conscrição – e os contratados, que são admitidos por um período limitado de tempo e nunca chegam a possuir qualquer vínculo de carácter definitivo à organização militar. (Vaz, 2009)

Neste trabalho interessa-nos distinguir então, os profissionais contratados dos conscritos. No que diz respeito à relação entre custo dos dois sistemas podemos cair na facilidade de rapidamente dizer que o serviço militar baseado em voluntários é mais oneroso, contudo é preciso mais uma vez fazer uma análise tão cuidada quanto possível.

“À medida que esta temática se vai aprofundando, mais clara fica a ideia que afirmações como “a Profissionalização custa mais que o Serviço Militar Obrigatório”, por diversas vezes proferida, devem ser discutidas e não tidas como verdades absolutas.” (Cardoso, 2008)

O custo de um soldado é realmente algo difícil de calcular, se formos a considerar, vencimento, fardamento, alojamento, refeições, estamos a falar de valores que são calculados facilmente e assim poderiam ser facilmente aferidos. Contudo a procura por um valor mostrou que existem outros factores que não são tão facilmente mensuráveis nomeadamente o custo inerente à formação, quer em materiais, quer em recursos humanos. Quando analisamos o custo de um soldado em recursos humanos não nos podemos só restringir aos formadores diretos, mas a toda uma cadeia logística a funcionar que vai desde o soldado quarteleiro até ao Comandante e que trabalham para a formação do militar. Nesse aspecto um militar custa para fazer a Instrução Básica e de seguida a Instrução Complementar para soldados “2627,13 €” só para obter a formação geral comum de praças (FGCP) (Doutrina, 2012, p. 42). Contudo não existe um estudo que diga quanto custava um soldado do regime obrigatório e comparar apenas em termos de vencimentos pode ser muito subjetivo, tendo em conta que o custo de vida não é o mesmo hoje e de há uma década. Mesmo tendo em conta a inflação nos ajustes de vencimento esta nem sempre se refletiu na evolução dos vencimentos.

Mas hoje já se tem por adquirido que o vencimento, os incentivos e as regalias do militar profissionalizado totalizam entre 3 e 6 vezes o vencimento e as regalias do militar conscrito” (Vaz, 2009), e por outro lado: “A determinação do verdadeiro custo da Profissionalização das FAP obriga a que o custo de oportunidade, custo invisível que é muitas vezes ignorado, seja considerado (...) Apesar de em termos financeiros as despesas com pessoal militar, isto é, vencimentos, terem aumentando 7% no período compreendido entre 1993 e 2005, considerando o custo de oportunidade imposto à sociedade pelo SMO, a Profissionalização das FAP resultou numa redução de custos para a sociedade em 2% (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2001).

Parece haver aqui alguma dificuldade em estabelecer o verdadeiro custo do soldado profissional e decorrente disso compará-lo com o soldado conscrito. Existem aqui factores que levam a ponderar mais investigação, nomeadamente o custo de oportunidade, a relação entre a redução de efetivos e o orçamento atribuído a defesa, as regalias efetivas e os custos inerentes a cada soldado.

No que diz respeito à motivação e ao que esta contribui para a qualidade das forças armadas e para o cumprimento da sua missão temos que referir, que como em qualquer profissão a motivação é um factor preponderante para garantir que as missões são cumpridas. É por isto que deve existir um bom sistema de recompensas.

“Os empregados tendem a comportar-se da forma que eles consideram que conduz a obtenção de recompensa e que eles dão valor” (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2001, p. 386).

“O reconhecimento que não basta dispor da mais avançada tecnologia, de uma sólida base financeira [...] se as mesmas não forem sustentadas por uma força de trabalho motivada com um perfil de aptidões virado para o futuro (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2001).

“Portanto os sistemas de recompensas devem conter elementos dirigidos às características intrínsecas do trabalho (reconhecimento, responsabilidade, [...] que denominamos recompensas intrínsecas, bem como elementos dirigidos às características extrínsecas do trabalho (salário, estatuto) designadas por recompensas extrínsecas.” (Câmara, Guerra, & Rodrigues (2001, p. 388).

Neste ponto de vista desde cedo se percebe a necessidade de criar incentivos à prestação de serviço, nomeadamente no Regulamento de incentivos à prestação de serviço militar em regime de contrato e em regime voluntário. Criado em 2000 o Decreto-Lei n.º 320 -A/2000, de 15 de Dezembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 118/2004, de 21 de Maio, e pelo Decreto -Lei n.º 320/2007, de 27 de Setembro. Sendo ainda alterado pelo orçamento de Estado na Lei n.º 55-A/2010.

Este decreto-lei, contempla o regime de incentivos e recompensas que os militares em RV e RC devem receber como recompensa à prestação de serviço nas forças armadas.

Estão previstos: Apoio à obtenção de habilitações académicas, apoio para a formação e certificação profissional, compensação financeira e material, apoio à inserção no mercado de trabalho e apoio social. (<http://www.exercito.pt>, 2010)

Contudo, todas estas recompensas e as respectivas atualizações têm vindo a gerar alguma contestação. A atual conjuntura tem feito com que algumas destas recompensas tenham vindo a ser reduzidas, por exemplo a redução de 2 duodécimos para 1 duodécimo aquando do término das prestação de serviço e que é visto como uma importante ajuda à reinserção no mercado de trabalho. Por outro lado o congelamento das promoções é outro factor a ter em conta no que diz respeito às motivações dos voluntários.

## **2.5 AS MISSÕES DO EXÉRCITO E O NOVO PARADIGMA INTERNACIONAL**

Com a queda do muro de Berlim dá-se o primeiro passo para a ruptura de um sistema que até então estava vocacionado para uma guerra convencional. Agravado pela implosão da União Soviética e atingindo o seu expoente máximo com a queda das torres gémeas nos EUA. Esta sequência de eventos vem alterar a percepção do ambiente operacional e a redistribuir as prioridades de defesa das nações.

Os locais de atuação das forças passou a ser mais comum fora do país do que no seu interior. Já em 2002 se previa que a probabilidade de atuação de uma força militar estava a mudar. Como se pode ver no Quadro 1, as probabilidades de uma guerra tida como convencional são consideradas baixas em detrimento de operações não convencionais.

**Quadro 1- Relação entre os vários cenários de conflito e a sua probabilidade.**

<b>Cenários Possíveis</b>	<b>Probabilidade</b>
Defesa do território	Baixa
Resposta a crises: Não Art. 5º	Alta/média
Defesa Colectiva Art. 5º	Média
Participação em OAP e humanitárias	Alta/média
Cooperação Técnico-militar	Alta
Missões de interesse Público	Alta

Fonte: (Fernandes, 2002, p. 18).

Já nesta altura se tinha uma clara percepção que o tipo de conflito e o respectivo emprego das forças estava a alterar-se.

[...]é impensável imaginar uma guerra convencional de grande envergadura na Europa central ou ocidental que implicasse a mobilização de forças armadas numerosas à escala nacional. Em contrapartida, a violência nunca esteve mais perto e mais presente na sociedade, embora as ameaças adquiram formas diferentes do passado (Telo, 2005, p. 131)

Em 2005 o Professor Telo considera que um conflito de grande envergadura mais que improvável é impensável, mas que se tem que ter em conta que o grau de violência não diminuiu, apenas se transformou. Estas transformações tiveram obrigatoriamente implicações na estrutura das Forças Armadas e conseqüentemente do Exército.

Utilizar os meios combinados e conjuntos ganha ainda mais importância. Apesar de o conceito ter sido já empregue em conflitos de grande envergadura, especialmente na segunda guerra mundial, o novo ambiente operacional necessita ainda mais desta junção, de forma a conferir a flexibilidade necessária ao emprego das FA nos novos teatros conflituais.

Apesar destas alterações e do surgimento deste conflito assimétrico como principal fonte de preocupação a forma de atuar das FA alterou-se, mas sem a necessidade de alterar as suas missões.

Os objectivos Nacionais, face aos interesses a defender, mantêm-se os mesmos, pelo que as missões atribuídas às Forças Armadas não deverão sofrer alterações. No essencial, baseiam-se na necessidade de manter uma estrutura militar que permita cumprir o seu papel no seio das organizações em que nos inserimos e estar apta a dar

o seu contributo ativo no âmbito da Segurança Cooperativa em que todos temos que participar e serem ainda um factor de preservação da soberania Nacional. (Fernandes, 2002, p. 26)

Com isto em vista falta-nos caracterizar as missões em que o Exército tem participado, e no âmbito de que organizações.

O Exército tem participado em várias missões onde facilmente se destacam as do âmbito da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), da Organização das Nações Unidas (ONU), da Comunidade Europeia/União Europeia (CE/UE), da Organização para a Segurança e Cooperação na Europa (OSCE), e ainda em missões externas de âmbito nacional. Esta participação foi feita em 20 países desde de 1989 a 2005 com um total de efetivos de 16349. Estes números devem-se a postura que desde cedo Portugal tomou em relação aos seus parceiros nestas organizações:

Sem grande margem para dúvidas, poderemos assim afirmar que a participação de Portugal nas operações de apoio à paz (OAP) corresponde à defesa dos interesses nacionais e ao cumprimento de obrigações para com as organizações de que fazemos parte, nomeadamente no âmbito da segurança e defesa colectiva. (Pereira & Farinha, 2009)

Tendo sempre como referência as missões das FA e conseqüentemente do Exército, temos que referir então o factor humano, como parte essencial, única, e imprescindível.

No cumprimento das missões do Exército, hoje como ontem, releva o elemento humano, como centro de todas as realizações incorporando valores permanentes e reconhecendo elementos de continuidade. Uma lição incontornável, a extrair das múltiplas missões humanitárias e de paz dos últimos 15 anos. (Calmeiro & Magro, 2005, p. 16)

Tendo isto presente levantaram-se as missões que são atribuídas ao Exército:

- 1- O Exército tem por missão principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos do disposto na Constituição e na lei, sendo fundamentalmente vocacionado para a geração, preparação e sustentação de forças da componente operacional do sistema de forças.
- 2- Ainda, nos termos do disposto na Constituição e na lei, incumbe também ao Exército:
  - a) Participar nas missões militares internacionais necessárias para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte;
  - b) Participar nas missões no exterior do território nacional, num quadro autónomo ou multinacional, destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses;

- c) Executar as ações de cooperação técnico-militar nos projetos em que seja constituído como entidade primariamente responsável, conforme respectivos programas quadro;
  - d) Participar na cooperação das Forças Armadas com as forças e serviços de segurança, nos termos previstos no artigo 26.º da Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de Julho;
  - e) Colaborar em missões de protecção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações.
- 3- Compete também ao Exército assegurar o cumprimento das missões particulares aprovadas, de missões reguladas por legislação própria e de outras missões de natureza operacional que lhe sejam atribuídas (<http://www.exercito.pt>, 2010).

As missões atribuídas ao Centro de Tropas Comando:

“O Batalhão de Comandos conduz operações de combate, de natureza eminentemente ofensiva, de forma independentemente ou em apoio de outras Forças, em condições de elevado risco de exigência. Prepara-se para cumprir outros tipos de missões do espectro das operações militares” (<http://www.exercito.pt>, 2010).

## **2.6 O CICLO DE UMA FORÇA NACIONAL DESTACADA E OS CONCEITOS DE “*TREE BLOCK WAR*” E “*STRATEGIC CORPORAL*”**

Após a decisão política de participar numa missão de paz com uma força do Exército, o Estado-Maior do Exército (EME) inicia o processo de geração da força que irá participar nessa operação. O levantamento da força surge como o primeiro passo nesta caminhada rumo ao teatro de operações (TO). É então estruturada ao nível do EME a sua organização, através da elaboração de um Quadro Orgânico de Pessoal e outro de Material. Segue-se o aprontamento, provavelmente a fase mais importante para o sucesso da missão. O aprontamento da força tem uma duração aproximada de seis meses. A fase seguinte, a projeção, consiste nas operações do transporte dos militares e dos materiais para o TO.

Segue-se o cumprimento da missão/sustentação da força. Por fim, a retracção que consiste na condução de um conjunto de tarefas com vista ao seu regresso ao território nacional (Branco, 2010, pp. 91-92). Este processo está resumido na figura 4.



**Figura 4- Ciclo de uma força nacional destacada.**

O conceito de “Tree Block War” surge no seio dos “marines” norte americanos na pessoa do General Charles C. Krulak aquando do seu comando do corpo de marines americanos no fim do séc. XX. Esta metáfora visa retratar o conceito das operações que começaram na Somália e na ex-Jugoslávia onde num espaço muito reduzido poderiam ter que ser executadas operações de assistência humanitária, manutenção de paz e operações de combate de média intensidade. Apesar de ter surgido nos EUA, o conceito foi adoptado com mais vigor pelo Tenente General Canadiano Rick Hillier. Este sim iniciou uma campanha vigorosa para implementar este conceito na formação a todos os níveis do Exército Canadiano.

Apesar do seu sucesso entre 2004 e 2006 este conceito começa a cair por terra especialmente após a invasão do Afeganistão. Entre 2006 e 2008 a taxa de mortalidade Canadiana era de 1.4%, acima das sofridas quer por americanos quer por ingleses. Aconteciam situações em que após uma operação de combate os soldados Canadianos se deparavam com a situação de estar a dar apoio alimentar a quem tinham acabado de combater. Isto advém do fato de ser complicado distinguir entre, um civil Afegão apoiante e um insurgente. Este novo paradigma muito se tem acentuado nos últimos conflitos no médio Oriente. (Dorn & Varey, 2009)

O conceito de “Strategic Corporal” ou cabo estratégico surge derivado do conceito acima descrito. Entendeu-se que com a complexidade deste novo paradigma de missões não era suficiente dotar a normal estrutura de comando de ferramentas para fazer face ao mesmo, mas sim teria que se investir na formação aos mais baixos escalões. Todos os escalões tinham que conhecer a missão, as regras de empenhamento e a sua importância para o cumprimento da missão. A liderança deixa de ser requisito de comandantes mas passa a sê-lo a todos os níveis. O cabo que tinha essencialmente o papel de executor passa a ter um papel preponderante na liderança. A sua indicação pode pôr em causa o cumprimento de uma missão aos mais altos escalões.

O novo espectro do conflito como se pode ver na figura 5 contempla as missões das forças armadas de uma forma ligeiramente diferente e com ela muda obviamente o tipo de soldado que precisamos. Acima já foi referido a importância do soldado e consequentemente a formação que é ministrada ao mesmo, sendo o atual soldado cada vez mais decisivo no cumprimento das missões.



**Figura 5- Espectro do conflito**

Fonte: (Exército Português, 2012)

Apesar da importância crescente da tecnologia, continuam a ser os soldados que no campo de batalha cumprem a missão. O atual, perigoso e complexo, ambiente de segurança requer soldados, homens e mulheres, de carácter. O seu carácter e competência devem ser baseados em valores e representam os fundamentos de um Exército treinado e pronto. O treino deve preparar os militares para cumprir as tarefas individuais e colectivas necessárias ao cumprimento da missão. (Exército Português, 2012, pp. 1-17)

De forma ainda a destacar as missões atuais não existe um fio condutor entre guerra total, passando a guerra subversiva, paz instável e finalmente paz estável. Pode haver saltos entre os vários estados o que implica alterações na força e soldados bem preparados para rapidamente se adaptarem.

## **2.7 OBTENÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE MILITARES EM REGIME DE VOLUNTARIADO E CONTRATO.**

“O recrutamento interno consiste no preenchimento da vaga por um empregado que ocupe a função, mas já faz parte da empresa.” (Câmara, Guerra, & Rodrigues, Humanator 5ª edição, 2001, p. 318)

“O recrutamento externo consiste em identificar, no mercado, candidatos com perfil para preencher a vaga existente.” (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2001, p. 321)

No que diz respeito a todo este processo, existem algumas considerações na forma como deve ser aplicado para profissionais de uma organização que se em pontos se assemelha a uma empresa e noutros é consideravelmente diferente.

A primeira é que tal como numa empresa realmente existe a necessidade de fazer provas para garantir condições mínimas para um candidato passar à fase de seleção.

Estas no Exército são diferenciadas entre indivíduos candidatos ao quadro permanente e ao regime de voluntariado /contrato, entre categorias oficiais, sargentos e praças e finalmente entre a tropa normal ou especial. Vamos colocar de parte os oficiais e sargentos, quer do quadro permanente quer RV/RC e focar o nosso estudo nas praças RV/RC de tropa especial e normal.

Constatou-se que as causas de fadiga e os acidentes estavam relacionados com a seleção do pessoal. Relativamente às causas de fadiga, o individuo cansava-se, mais ou menos, consoante as suas capacidades e aptidões. Sabendo-se as causas poder-se-ia eliminar os sujeitos com pouca resistência à fadiga. (Bártolo Ribeiro,2000)

Com vista ao preenchimento de cargos com diferentes exigências o Centro de psicologia Aplicada do Exército (CPAE), sugere em 2006 testes para se entrar para as fileiras de tropa normal e tropa especial: Provas de diagnóstico Psicológico, Avaliação sensorial e Psicomotora como se pode ver no Quadro 2.

Para além destas avaliações ainda são conduzidas 2 entrevistas, Psicológica e Orientação e um exercício de dinâmica de grupo.

Importa salientar então onde as duas fases de seleção mais se distinguem. Num primeiro ponto apesar de uma grande parte das provas serem as mesmas no que diz respeito a parte

psicológica, psicotécnica e psicomotora, os resultados exigidos são diferentes. Um exemplo disso pode ser a avaliação cognitiva, esta é classificada em 5 grupos: Grupo 1- Desempenho significativamente abaixo da média; Grupo 2 – Desempenho abaixo da média; Grupo 3- Desempenho na média; Grupo 4- Desempenho acima da média; Grupo 5- Desempenho significativamente acima da média.

Consoante as provas ministradas, os resultados obtidos levam a classificação num dos grupos acima e conseqüentemente avaliadas de forma a levar um indivíduo a que este possa executar determinada função. Um exemplo disso é o acesso às forças especiais que só poderiam passar à próxima fase com desempenhos superiores a 3 nas provas de reaccimetry de escolha, movimentos conjugados, atenção difusa, dextrimetria e termómetro em “V”.

Para além destes existem depois outras diferenças tais como provas físicas que aquando do fim do serviço militar obrigatório não eram consideradas necessárias para a tropa normal e passaram a sê-lo. Atualmente os mancebos são sujeitos a um conjunto de provas físicas distintas entre tropas normais e especiais. Contudo, esta distinção de provas é feita aquando da entrada para as respectivas formações como se pode ver a Tabela 1.

**Quadro 2- Provas de seleção e classificação.**

<u>Tropa Normal/Tropa Especial</u>	
Cognitivo	Inteligência Geral
	Raciocínio Verbal
	Aptidão numérica
	Aptidão espacial
	Raciocínio Mecânico
	<u>Velocidade Perceptiva</u>
	<u>Concentração</u>
	<u>Memória Visual</u>
Personalidade	Neuroticismo
	Paranóia
	Psicoticismo
	Sintomatologia
	Psicológica
	Neuroticismo
	Extroversão
	<u>Estado de Ansiedade</u>
	<u>Estado de expressão de Raiva</u>
Sensoriais	Acuidade Auditiva
	Acuidade Visual
	Visão Cromática
	Campo Visual
Psicomotoras	Atenção distribuída
	Reaccimetria simples
	Movimentos Conjugados
	Termómetro em V
	<u>Reaccimetria de escolha</u>
	<u>Dextrimetria</u>
	<u>Atenção Difusa</u>

Fonte:(Carrasqueira, 2006)

**Tabela 1-Provas Físicas de Admissão**

	Tropa Normal	Tropa Especial
Prova	Avaliação	Avaliação
Cooper	2000 m	2500 m
Flexão de braços na trave	Não	5 Rep.
Extensão de Braços	15 Rep.	32Rep.
Abdominais 2 min	25 Rep.	47Rep.
Percorrer 8 km equipado com 5kg de carga	Não	60 min
Pórtico	5 m(altura)	5 m(altura)
Salto do muro	60 cm	90 cm
Salto da Vala	Não	3 m
Natação	Não	25 m
Passagem de túnel Labirinto	Não	Sim

Fonte:(<http://www.exercito.pt>, 2010)

Como se pode ver na Figura 6, existem essencialmente 4 opções para quem se junta as fileiras do Exército para RV/RC nas categorias de Praças. O 1º marcado a setas verdes que começa com o processo de seleção para todas as praças, de seguida a formação geral comum de praças, provas de seleção para uma especialidade, execução da mesma e obtém-se o soldado pronto. Este caminho é o mais comum. De seguida o que se aplica às forças especiais marcado a setas azuis.

Os primeiros 2 passos são os mesmos do anterior seguindo-se depois provas específicas para as forças especiais, o respectivo curso e de seguida voltando novamente ao caminho anterior onde segue precisamente no passo nº 3 do 1º caminho. Os outros 2, sendo o primeiro marcado a laranja acontece quando não se faz especialidade ou esta é feita no local de trabalho e por fim o último que acontece quando um militar já há algum tempo na sua unidade se propõe a fazer um curso especial e que está marcado a tracejado, seguindo depois o processo descrito no caminho nº 2.

A Avaliação de desempenho por sua vez serve em primeira análise para validar os métodos de recrutamento. Se os resultados da análise de desempenho forem pobres é um indicador que as metodologias de recrutamento ou são ineficientes ou estão a ser mal executadas.

Apesar desta primeira função a razão fundamental é a de distinguir os colaboradores de forma a suscitar uma cultura de desempenho e aumentar a prestação dos mesmos para que

estes contribuam o máximo possível para o cumprimento dos objectivos da organização. (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2001)

O Exército passou a competir com todas as instituições civis no que diz respeito a trazer quadros de excelência para as suas fileiras.

“O recrutamento só pode ter sucesso se puder mostrar aos Portugueses uma vida militar atrativa para os jovens, quer estejam cá seis ou mais anos ”

“Quanto à questão da avaliação os instrumentos de notação devem objectivamente referir-se às tarefas que o avaliado desempenha, podendo e havendo uma base comum em relação aos valores e saber ser” (Silva, 2003, p. 13)

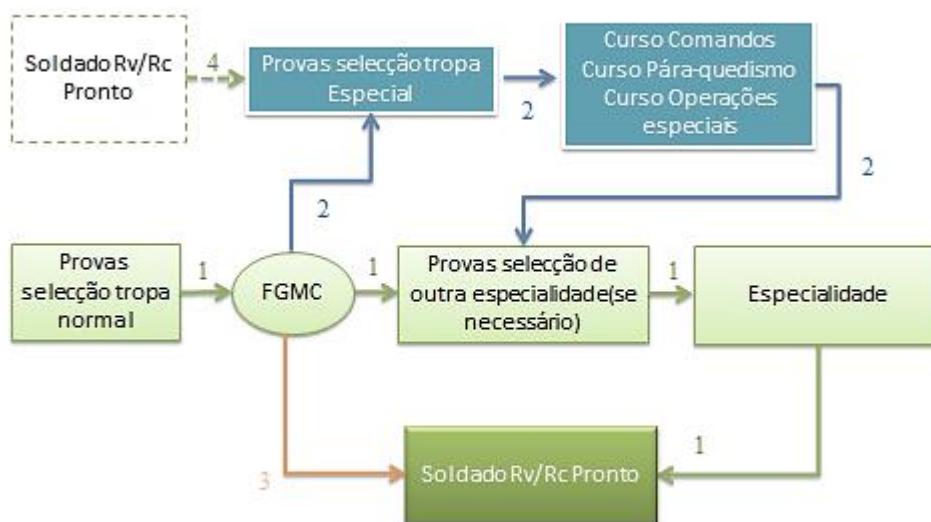
No que diz respeito à avaliação de desempenho dos militares, esta é feita com base no que está prescrito no regulamento de avaliação de mérito dos militares do Exército (RAMME).

A avaliação individual consiste em valorar as ações, comportamentos e resultados do trabalho observados no desempenho de cargos, exercício de funções ou execução de tarefas de que o avaliado foi incumbido, face aos padrões instituídos neste Regulamento como modelo das atuações reais e traduz-se no preenchimento de uma ficha de avaliação individual (FAI) (Exercito Português, 2002, p. 4 ).

Nesta ficha consta uma série de dimensões onde o sujeito de avaliação é alvo da mesma por três entidades, dois avaliadores e o comandante da subunidade a que este pertence.

No que diz respeito a esta análise de desempenho é preciso ter algumas considerações sobre o quão específica é a missão das forças armadas e do Exército.

“[...] podendo e devendo haver uma base comum de avaliação, em relação aos valores e ao saber ser, que distingue os militares do Exército de todas as demais profissões e mesmo dos camaradas dos outros ramos” (Silva A. d., 2003, p. 15)



**Figura 6- Ciclo de formação para um militar em regime de voluntariado/contrato**

## 2.8 A MOTIVAÇÃO EQUIVALE A DESEMPENHO?

Tendo em conta o que foi dito até aqui não nos podemos esquecer os factores que são considerados motivadores, se estes são realmente importantes e o que se espera dos recursos humanos que veem para a nossa organização.

A motivação pode ser essencialmente de dois tipos, intrínseca e extrínseca. A primeira refere-se a entusiasmo estimulado pelo próprio trabalho no trabalhador. A extrínseca revela-se como factores que levam alguém a trabalhar para receber uma recompensa. Um exemplo pode ser um trabalhador que ao fim do dia ainda entrega pizzas para ganhar mais algum dinheiro, ou o trabalhar para evitar algum tipo de punição. (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2006)

A forma como consideramos os recursos humanos vai influenciar todo o processo de recrutamento e formação. É por isso que temos que definir o tipo de recompensas e a forma de as empregar. Isto não só vai cativar recursos para a nossa instituição como os vai manter por cá mais ou menos motivados.

“O dinheiro pode ser um poderoso motivador se as pessoas acreditam haver ligação direta ou indireta entre o desempenho e a renumeração. Se essa percepção for alcançada e confirmada, as pessoas certamente terão melhor desempenho tendo em vista o resultado financeiro desejado” (Chiavenato, 2008, p. 74).

Esta citação vai de encontro à teoria de expectativa de Lawler III, que indica que as necessidades não satisfeitas de um individuo associadas a crença que o dinheiro as satisfaz pode levar a um aumento do desempenho que ele denomina “de motivação para desempenhar. (Chiavenato, 2008)

Por esta altura deve-se perguntar que tipo de objectivos tem o Exército para os seus recursos humanos e a forma como eles participam na organização, pois estas vão definir se uma organização é eficiente ou eficaz. Consoante os objectivos que cada colaborador atinge, sejam individuais ou sejam organizacionais vai definir a referida eficácia ou eficiência. (Chiavenato, 2008)

Um outro factor a ter em conta é que o desempenho depende diretamente do grau de exigência, ou seja maior exigência leva a melhor desempenho e que inicia um efeito em espiral no sentido de optimização desse desempenho. Se isto é verdade o contrário também o é, quanto menos exigentes somos em relação aos nossos recursos humanos menos desempenho vamos obter. (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996)

“Ao contrário do que foi defendido a partir dos anos 70 uma empresa lucrativa não é necessariamente a que mantém os empregados satisfeitos [...], sugere que as lojas com os empregados mais felizes são as que menos rendimentos têm” (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2006, p. 191).

Isto leva a considerar que a satisfação no mercado de trabalho não implica por si motivação e conseqüentemente melhorias no desempenho.

Por outro lado segundo Heskett, e a sua teoria da roda da qualidade, ele diz que existe um ciclo que contém: maior satisfação dos empregados, maior motivação dos empregados, elevada qualidade de serviço por comparação com as expectativas dos consumidores, maior satisfação do cliente, maior volume de negócio e melhores recompensas. (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2006)

Ou seja, existe uma relação entre produtividade e os restantes factores da roda.

De forma sucinta podemos afirmar que existem teorias que defendem que a satisfação leva a motivação e esta equivale a melhor desempenho e por outro lado que a satisfação não equivale a motivação não querendo isto dizer que esta não é crucial para o desempenho. Independentemente da origem da motivação, está a mesma associada a melhores desempenhos.

## **CAPÍTULO 3**

### **FORMAÇÃO MINISTRADA NO CENTRO DE TROPAS COMANDO**

#### **3.1 INTRODUÇÃO**

Neste capítulo pretende-se fazer uma análise aos referenciais de curso usados para ministrar a Formação dos cursos gerais, do curso do Comandos e de um aprontamento.

Vai estar também neste capítulo uma breve alusão ao tipo de teatro em que estão as forças nacionais destacadas com grande ênfase para o CTC.

Este capítulo serve para fazer a ponte entre a revisão bibliográfica e o trabalho prático.

#### **3.2 REFERENCIAIS DE CURSO UTILIZADOS PARA MINISTRAR A FORMAÇÃO DOS MILITARES EM RV/RC**

Para fazer uma melhor análise dos referenciais vai-se ter em conta as áreas de formação e o peso destas na formação total, sendo desprezadas áreas com menos de vinte e cinco tempos de formação e os períodos avaliativos.

Como já foi referido o processo de formação está dividido em 3 grandes áreas, formação geral comum, que por sua vez se divide em instrução básica (IB) e complementar (IC), especialidade, onde nos vamos focar no curso de comandos, e no caso de missões no estrangeiro aparece o terceiro grande bloco de formação o aprontamento ou treino orientado para a missão.

No que diz respeito à IB com cinco semanas de duração e a IC com sete, estas têm os seguintes objectivos:

“A Instrução Básica visa fornecer as competências necessárias à integração dos formandos nos valores e nos princípios do Exército.

A Instrução Complementar visa fornecer aos formandos as competências necessárias à sobrevivência no Campo de Batalha” ( Comando de Intrução e Doutrina, 2012)

Após esta formação no caso do CTC inicia-se a especialidade, o denominado curso de comandos, este tem a duração de doze semanas com os vários módulos de formação.

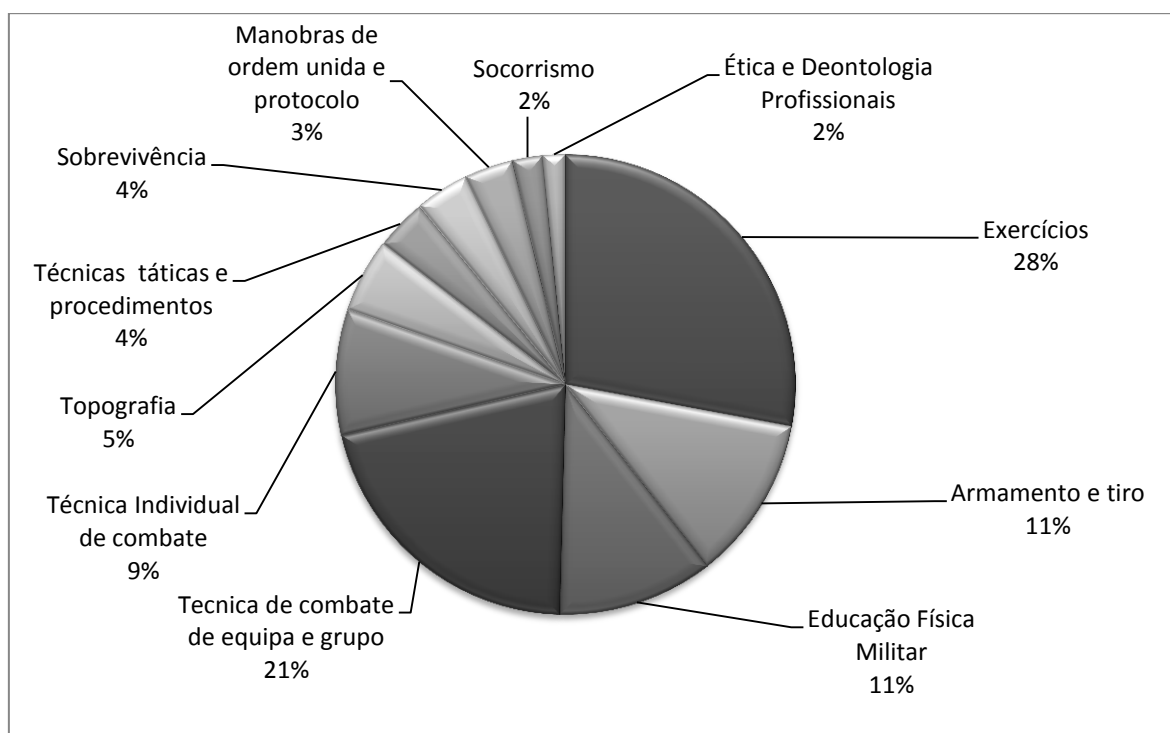
Finalmente e para os militares que fizerem parte de uma força nacional destacada (FND), existe então mais uma fase de formação denominada por aprontamento. Esta no caso das missões que estão a ser desempenhadas pelo CTC, tem a duração de catorze semanas divididas entre duas fases. A primeira composta por dez semanas dedicada a formação e avaliação da mesma e uma segunda fase dedicada ao exercício final e respectiva creditação

da força. Após isto iniciam-se os preparativos finais para embarque e conseqüente projeção da força.

No que diz respeito à avaliação, esta é feita internamente durante as primeiras dez semanas com períodos em horário dedicados a recuperação de algumas matérias, e de forma externa ao CTC nas últimas quatro semanas. Nestas é conduzido uma CREVAL<sup>4</sup> com vista a garantir que estão reunidas todas as condições para o cumprimento da missão (Jornal do Exército, 2012).

Em Abril deste ano num exercício realizado no campo militar de Santa Margarida foi então aplicada esta avaliação ao quarto contingente onde foram criadas as condições similares ao que existem no Afeganistão quer em quartel quer depois no cumprimento das várias missões atribuídas ao contingente (Jornal do Exército, 2012).

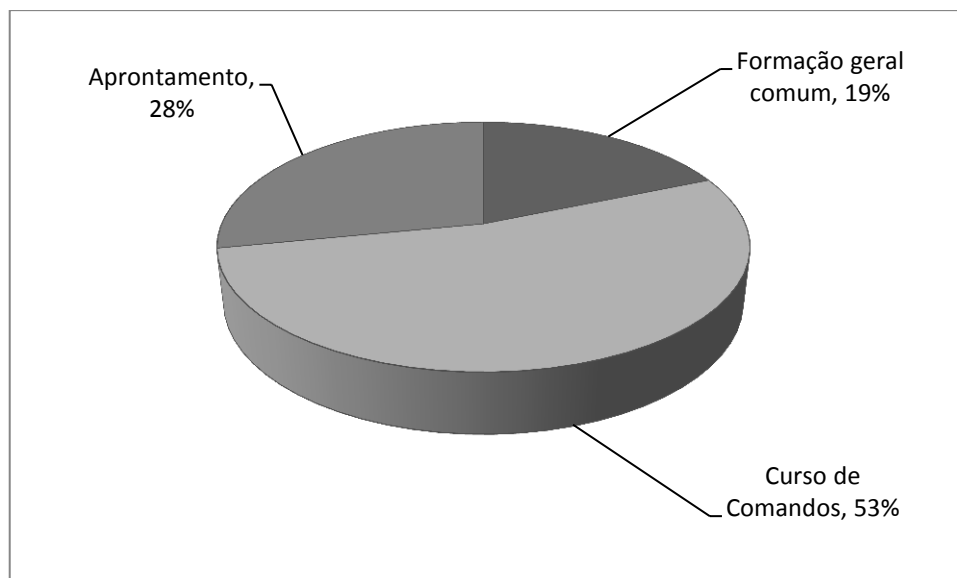
No que diz respeito à distribuição em tempos de formação esta divide-se consoante se pode ver no gráfico 1 e no gráfico 2.



**Gráfico 1- Comparação da distribuição de tempos de formação por módulo.**

Fonte: ( Comando de Intrução e Doutrina, 2012)

<sup>4</sup> Avaliação de prontidão para o combate.



**Gráfico 2- Tempo de formação por fase.**

Fonte: ( Comando de Instrução e Doutrina, 2012)

### 3.3 O TEATRO DAS FND DO CTC

A formação enquanto processo visa preparar os nossos militares para ocuparem as suas funções, é neste âmbito que queremos avaliar de que forma contribui para o bom desempenho das mesmas é importante que se perceba em que teatros os militares atuaram e onde vão atuar e com que missões.

Neste âmbito vamos dar mais ênfase ao Afeganistão, onde maioritariamente têm sido feitas as missões do CTC.

A partir de Agosto de 2006, a NATO iniciou a expansão da sua atuação a todo o território e agora tem como Missão a condução de operações militares na sua Área de Operações (AO), apoiando o Governo da República Islâmica do Afeganistão (GIROA) no estabelecimento e manutenção de um ambiente seguro, de forma a estender a autoridade e influência do GIROA e facilitar a reconstrução do Afeganistão, contribuindo desta forma para a estabilidade regional (Garcia, 2008, p. 192).

Assim, podemos considerar uma ameaça de nível um, inserida na tipologia subversiva global, com os combatentes a serem treinados em madrassas, com uma direção central e o objectivo de recuperar o poder em Kabul.

Num segundo nível encontra-se a ameaça de tipologia etnolinguística, cuja organização é definida pelos laços familiares das estruturas que podem ser mobilizadas para o conflito em unidades militares primitivas, onde as lealdades assentam na genealogia e a pertença não é uma opção.

Finalmente, num terceiro nível, uma ameaça lumpen, constituída por grupos armados ligeiramente organizados, de estrutura informal e horizontal (Garcia, 2008, p. 196).

O CTC tem participado nestas FND enquanto “Quick Reaction Force ” tendo como principais tarefas: Manutenção de Ordem Pública, Operações Ofensivas, Framework Operations, Operações de Cerco e Busca, Apoio às Atividades do Governo Afegão, Vigilância e reconhecimentos em áreas urbanas/rurais, Ajuda Humanitária e Apoio a catástrofes Naturais (PIRES, 2011).

## **PARTE II - PRÁTICA**

### **CAPÍTULO 4**

#### **METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS**

##### **4.1 INTRODUÇÃO**

Este trabalho é dividido em 2 partes, a primeira teórica e uma segunda prática. Com isto pretende-se que o trabalho siga uma linha orientadora para quem o lê assim como uma estrutura coerente. A parte teórica visa criar os fundamentos para uma boa elaboração do estudo prático e daí retirar o melhor conteúdo possível.

Este capítulo, o primeiro da parte prática pretende dar a conhecer a metodologia utilizada para abordar o tema proposto. Nos restantes capítulos da parte prática, Discussão e Análise de Resultados, Conclusões e Recomendações procuramos através de entrevistas e inquéritos realizar um estudo que permita responder às perguntas derivadas e consequentemente à pergunta de partida. Para tal foram levantadas um conjunto de hipóteses.

##### **4.2 TIPO DE ESTUDO**

“Os métodos não são mais do que formalizações particulares do procedimento, percursos diferentes concebidos para estarem mais adaptados aos fenómenos ou domínios estudados” (Quivy & Campenhoudt, 1995, p. 25).

“Numa investigação podem ser utilizados mais do que um método, para que seja respondida a pergunta de partida da investigação” (Sarmiento, 2008, p. 4)

O método indutivo, fundamenta-se num raciocínio que parte do particular para o geral. A validade dos resultados depende da representatividade da amostra e do método estatístico utilizado

O método inquisitivo que é baseado no interrogatório escrito e oral

O método sistemático que assenta na interpretação dos acontecimentos, tal como o método teológico (Sarmiento, 2008, p. 5).

Os três métodos acima referidos foram utilizados ao longo do trabalho, sendo tendencialmente mais utilizado o método indutivo nos inquéritos e o método inquisitivo nas entrevistas.

Este trabalho apontou para uma abordagem geral no que diz respeito ao processo de obtenção de recursos para o Exército, onde foi conseqüentemente feito uma análise bibliográfica a todo o processo até ao estado final dos mesmos na unidade. Não podendo deixar de referir algumas missões no âmbito internacional e forma como as nossas forças participaram nestes teatros. Após isto foram aplicadas entrevistas para referenciar alguns pontos de convergência e aplicar os mesmos num estudo ao caso particular do CTC.

Como tal, foram conduzidas várias visitas ao CTC, retiradas informações de documentos, referenciais de curso, conduzidas entrevistas e questionários. Isto permitiu recolher as informações necessárias para elaborar um estudo sobre como a formação dos soldados comando contribui para as suas missões, bem como a atual envolvência das mesmas. (Tuckman, 2000)

### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

“Uma Amostra é um subconjunto dos indivíduos pertencentes a uma população. A informação recolhida para a amostra é depois generalizada a toda a população, se esta amostra for representativa do Universo.” (Sarmiento, 2008, p. 24)

No que diz respeito às entrevistas, foram entrevistados seis oficiais superiores, dois comandantes de batalhão ligados a formação, o chefe de gabinete de classificação e seleção de Lisboa, um oficial superior que desempenha funções no centro de psicologia aplicada do Exército, dois oficiais ligados ao CTC e à sua formação e que desempenharam missões por esta unidade. A todos foi exigido que estivessem estado ligados à formação antes e depois do fim da conscrição.

No que diz respeito à amostra calculada para os inquéritos foi utilizada a seguinte fórmula

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{(Z\alpha/2)^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N},$$

esta pressupõe obter a representatividade da população (Sarmiento, 2008). Em Fevereiro de 2012, existiam duzentas e duas praças no CTC com o curso efectuado com aproveitamento. Como tal seriam conduzidos no mínimo vinte inquéritos. Um outro conceito importante é a

precisão, esta indica que o estudo é tanto melhor quanto maior seja o número de inquéritos aplicados em relação à população total, tendo isto em conta, foi conduzido um inquérito a trinta elementos.

#### 4.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS

“ Os investigadores usam os questionários e as entrevistas para transformar em dados a informação diretamente comunicada por uma pessoa (ou sujeito) ” (Tuckman, 2000, p. 307) Durante este trabalho foram utilizados essencialmente 2 tipos de instrumentos, as entrevistas e os inquéritos. As entrevistas conduzidas foram então semiestruturadas com resposta aberta. As entrevistas são semiestruturadas, uma vez que seguem um guião mas se o entrevistado não estiver a responder à questão o entrevistador pode reorientar o mesmo, e são de resposta aberta porque o entrevistado pode dar a sua opinião e não está restrito a um tipo de resposta. (Tuckman, 2000)

Durante estas o inquisidor deve restringir as suas intervenções ao estritamente necessário, sendo um exemplo disso, o caso do entrevistado estar a desviar-se do objectivo da questão. “A resposta não-estruturada, vulgarmente designada, por questão de final aberto (open ended) (...), permite que o sujeito dê a sua resposta ” (Tuckman, 2000, p. 311)

Estas não só permitem retirar respostas objectivas numa primeira fase: sim, não, não sei; como permite numa segunda fase identificar as principais razões para que tenha sido dada esta resposta. Estas entrevistas foram precedidas de duas entrevistas exploratórias que servem não só para validar a entrevista como para dar uma percepção informal sobre o objecto do estudo. Neste caso foram conduzidas a um docente na Área da Ciências Sociais, Tenente Coronel de Infantaria Rouco e ao Coronel de Infantaria João Ribeiro, Comandante da Escola Prática de infantaria.

Estas entrevistas foram a posteriori transformadas em quadro resumo de forma a serem mais facilmente perceptíveis para quem vai ler o trabalho e para melhorar a eficiência de uma análise, que assim se pode tornar mais facilmente estatística.

No que diz respeito ao tratamento, as entrevistas foram analisadas através de um quadro síntese. Para isto as respostas foram segmentadas de forma a criar categorias e subcategorias como se pode ver na Tabela 2. Após isto então foi feita a análise das mesmas.

Tabela 2-Codificação Alfanumérica e Cromática das Entrevistas

Codificação Alfanumérica e Cromática das Entrevistas	
<b>Bloco B. Dados sobre a Seleção e Recrutamento</b>	
<b>Questão 5</b>	
<b>Segmentação 5.1</b>	Preenchem os efetivos que são definidos, se são suficientes é outra questão.
<b>Segmentação 5.2</b>	Não têm a qualidade necessária.
<b>Segmentação 5.3</b>	A qualidade depende de como é feita a seleção.
<b>Questão 6</b>	
<b>Segmentação 6.1</b>	Os candidatos são orientados para uma função sempre que possível.
<b>Segmentação 6.2</b>	A sua colocação depende essencialmente da nota.
<b>Segmentação 6.3</b>	São orientados mas só na especialidade.
<b>Questão 7</b>	
<b>Segmentação 7.1</b>	A separação a existir é essencialmente por habilitações literárias.
<b>Segmentação 7.2</b>	Existe diferença entre os géneros.
<b>Questão 8</b>	
<b>Segmentação 8.1</b>	Dificuldade de adaptação às regras.
<b>Segmentação 8.2</b>	Debilidades ao nível do treino físico.
<b>Segmentação 8.3</b>	Debilidades médicas.
<b>Segmentação 8.4</b>	Imaturidade.
<b>Bloco C. A Formação e Treino</b>	
<b>Questão 9</b>	
<b>Segmentação 9.1</b>	Sim sempre que é possível.
<b>Segmentação 9.2</b>	É feito essencialmente para algumas especialidades.
<b>Questão 10</b>	
<b>Segmentação 10.1</b>	Sim melhorou.
<b>Segmentação 10.2</b>	As bases mantêm-se as mesmas, o que se alterou foi a vocacionada para as missões que melhorou.
<b>Bloco D Avaliação das competências e desempenho dos militares em regime voluntário/contrato vocacionada para as missões</b>	
<b>Questão 11</b>	
<b>Segmentação 11.1</b>	São critérios técnicos.
<b>Segmentação 11.2</b>	São critérios morais.
<b>Segmentação 11.3</b>	Não existe quase possibilidade de escolha devido aos efetivos.

<b>Questão 12</b>	
<b>Segmentação 12.1</b>	Alimentação e alojamentos.
<b>Segmentação 12.2</b>	Bem-estar social dentro do grupo.
<b>Segmentação 12.3</b>	Ligação com a família.
<b>Segmentação 12.4</b>	Cumprimento do que lhes foi prometido nos incentivos.
<b>Segmentação 12.5</b>	Cadeia de comando e liderança.
<b>Questão 13</b>	
<b>Segmentação 13.1</b>	Impacto social positivo.
<b>Segmentação 13.2</b>	A instituição servia de mentora aos jovens dos valores patrióticos e agora isso perdeu-se.
<b>Segmentação 13.3</b>	Provoca desconhecimento do Exército pela população.
<b>Segmentação 13.4</b>	Somos melhores como profissionais.
<b>Questão 14</b>	
<b>Segmentação 14.1</b>	O Exército transformou-se num trampolim para outras instituições.
<b>Segmentação 14.2</b>	A maior motivação é o dinheiro e não o servir a Pátria.
<b>Segmentação 14.3</b>	Os soldados são um recurso com uma relação custo/ benefício muito alto.

Os segundos visaram recolher através de um outro público-alvo, as praças do CTC que tenham terminado com aproveitamento o curso e que tenham participado numa missão no exterior a sua percepção sobre alguns dos tópicos recolhidos ao longo do estudo e na análise das entrevistas.

“Assim o instrumento de pesquisa (inquérito) permite recolher dados, que após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada dos métodos estatísticos, econométricos ou de investigação operacional, origina os resultados”

(Sarmiento, 2008, p. 22).

Os inquéritos por sua vez foram utilizados com o propósito de complementar os resultados das entrevistas. Estes foram criados da seguinte forma, foram definidos os objectivos e a partir destes as suas variáveis dependentes e independentes. Os objectivos definem as perguntas, as variáveis e os itens a serem avaliados (Sarmiento, 2008).

Antes de aplicar os inquéritos à amostra preconizada foi ainda feito um pre-teste no seio da população alvo.

Como já foi referido o objectivo de utilizar estas duas ferramentas é não só o de se complementarem mas também dar a percepção de ambos os lados da formação. As entrevistas foram conduzidas a oficiais ligados à seleção e à formação e que viveram o pré e pós conscrição, bem como a oficiais que já participaram em várias missões internacionais.

Os inquéritos por sua vez às praças do CTC, sendo que estas obrigatoriamente tenham feito pelo menos uma missão em teatros internacionais.

O estudo feito desta forma permite ter uma percepção de quem está a ministrar a Formação e de quem a recebe e tem que a colocar em prática ao nível do já referido conceito de cabo estratégico.

Os dados dos inquéritos foram tratados utilizando a ferramenta Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 20.

## CAPÍTULO 5

### ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

#### 5.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo pretende-se apresentar os resultados essencialmente à base de gráficos e tabelas, os quais são depois complementados pela análise. Esta apresentação vai dividir-se numa primeira fase em análise das entrevistas e posteriormente dos inquiridos.

#### 5.2. RESULTADOS DA ENTREVISTA

Para apresentar os resultados das entrevistas foi utilizado um quadro com a estratificação já referida anteriormente para cada questão e de seguida a percentagem de respostas dadas pelos inquiridos para cada segmento como se pode ver na tabela 3.

**Tabela 3- Resumo das respostas às entrevistas segmentada.**

Respostas		%
<b>Segmentação 5.1</b>	Preenchem os efetivos que são definidos, se são suficientes é outra questão.	67
<b>Segmentação 5.2</b>	Não têm a qualidade necessária.	50
<b>Segmentação 5.3</b>	A qualidade depende de como é feita a seleção.	83
<b>Segmentação 6.1</b>	Os candidatos são orientados para uma função sempre que possível.	67
<b>Segmentação 6.2</b>	A sua colocação depende essencialmente da nota.	17
<b>Segmentação 6.3</b>	São orientados mas só na especialidade.	17
<b>Segmentação 7.1</b>	A separação a existir é essencialmente por habilitações literárias.	83
<b>Segmentação 7.2</b>	Existe diferença entre os géneros.	17
<b>Segmentação 8.1</b>	Dificuldade de adaptação às regras.	17
<b>Segmentação 8.2</b>	Debilidades ao nível do treino físico.	50
<b>Segmentação 8.3</b>	Debilidades médicas.	17
<b>Segmentação 8.4</b>	Imaturidade.	50
<b>Segmentação 9.1</b>	Sim sempre que é possível.	67
<b>Segmentação 9.2</b>	É feito essencialmente para algumas especialidades.	33
<b>Segmentação 10.1</b>	Sim melhorou.	67
<b>Segmentação 10.2</b>	As bases mantêm-se as mesmas, o que se alterou foi a vocacionada para as missões, que melhorou.	67
<b>Segmentação 11.1</b>	São critérios técnicos.	67
<b>Segmentação 11.2</b>	São critérios morais.	67
<b>Segmentação 11.3</b>	Não existe quase possibilidade de escolha devido aos efetivos.	17
<b>Segmentação 12.1</b>	Alimentação e alojamentos.	17

<b>Segmentação 12.2</b>	Bem-estar social dentro do grupo.	33
<b>Segmentação 12.3</b>	Ligação com a família.	33
<b>Segmentação 12.4</b>	Cumprimento do que lhes foi prometido nos incentivos.	33
<b>Segmentação 12.5</b>	Cadeia de comando e liderança.	33
<b>Segmentação 13.1</b>	Impacto social positivo.	33
<b>Segmentação 13.2</b>	A instituição servia de mentora aos jovens dos valores patrióticos e agora isso perdeu-se.	33
<b>Segmentação 13.3</b>	Provoca desconhecimento do Exército pela população.	33
<b>Segmentação 13.4</b>	Somos melhores como profissionais.	50
<b>Segmentação 14.1</b>	O Exército transformou-se num trampolim para outras instituições.	17
<b>Segmentação 14.2</b>	A maior motivação é o dinheiro e não o servir a Pátria.	33
<b>Segmentação 14.3</b>	Os soldados são um recurso com um custo benefício muito alto.	33

### 5.3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

A análise das entrevistas visa percorrer o guião da mesma verificando os segmentos que obtiveram respostas.

#### **Q5. Os RH que se propõe ao processo de seleção e recrutamento tem qualidade necessária para preencher os efetivos do Exército?**

A seleção é indicada como um dos principais factores que contribuem para uma boa escolha dos recursos humanos e estes trazem qualidade, sendo que 50% dos inquiridos diz que esta não é suficiente, afinal muitos são eliminados nas provas de seleção. No que diz respeito à quantidade, 67% responde que os efetivos que são determinados são preenchidos mas não falam sobre se estes são ou não suficientes.

#### **Q6. Tendo em conta as provas que são prestadas os candidatos são direcionados para uma função/tarefa?**

Tudo indica que sempre que é possível os candidatos são orientados conforme as provas que prestam, sendo que existem aqui algumas particularidades. A primeira diz respeito a um procedimento feito aquando da seleção, onde desde logo cada candidato fica designado para um série de tarefas que pode desempenhar. Cabendo aos comandantes que recebem estes soldados fazer com que estes só desempenhem funções para o qual tem perfil. Outro factor está ligado ao factor operacional, se um soldado apontador de uma metralhadora

pesada for morto em combate tem que existir alguém que o substitua, sendo necessário uma formação genérica sobre todas as funções.

Isto seria o treino ideal, contudo a maioria das vezes os comandantes tem que optar entre ter um bom apontador da metralhadora pesada ou dois medíocres devido essencialmente a restrições logísticas.

Outros dois pontos levantados pelos entrevistados são que a função que os soldados vão desempenhar depende essencialmente da sua nota, com apenas 17 % de respostas e que na maioria dos casos estes só são realmente orientados na especialidade também apenas com 17% de respostas dos inquiridos.

**Q7. Para onde estão vocacionadas as provas prestadas pelos candidatos, existe distinção entre categorias?**

Segunda as respostas dos inquiridos a maior diferença nas provas são alguns pré-requisitos nomeadamente as habilitações literárias, especialmente no que diz respeito à distinção entre categorias. Esta opinião é partilhada por 83% dos inquiridos. Um factor que existe também é a distinção entre géneros mas com apenas 17% dos inquiridos a partilharem desta opinião.

**Q8. Quais são as maiores causas de eliminação de candidatos?**

As maiores causas de eliminação de candidatos são debilidades ao nível do treino físico e imaturidade dos candidatos, ambas com 50%. Os inquiridos falam de uma vida sedentária e com alguns dos candidatos a afastarem-se da família pela primeira vez ao vir para o Exército.

Para além destas foram apontadas também como causas de eliminação alguma dificuldade de adaptação às regras e debilidades médicas, ambas com 17%. A adaptação às regras começa a sentir-se quando estes iniciam a formação, já as debilidades médicas são sentidas logo nas provas de seleção e continuam a aparecer em alguns casos durante a formação. Acontecendo casos em que os candidatos omitem factos sobre a sua situação clinica antes de entrarem para o Exército.

**Q9. A qualidade dos recursos humanos é ponderada na escolha da especialidade e quais são os factores que mais contribuem atualmente para essa escolha?**

A maioria dos inquiridos diz que a qualidade do recurso humano é ponderada sempre que é possível, contudo apesar de um determinado recurso humano ser bom numa determinada

área, nem sempre é possível coloca-lo na mesa, sendo respeitada a necessidade do Exército em primeiro lugar, desde que o recurso tenha o perfil para executar esta função. Este segmento obteve 67% de respostas dos inquiridos. Por outro lado 33% indicam que esta orientação acontece com mais frequência para algumas especialidades com características mais restritas. São exemplo disto, condutores quer de uma forma geral, quer de viaturas de combate, e tropas especiais.

**Q10. Após mais de uma década de missões nos novos Teatros, considera que a formação melhorou de forma a preparar os nossos soldados para essa nova tipologia?**

Os inquiridos respondem em igual percentagem que a formação base manteve-se a mesma sendo que depois o treino vocacionada para as missões melhorou consideravelmente. Aqui existe uma preocupação dos inquiridos em separar as partes da formação que dão habilitações básicas para estar na instituição e a posterior formação que visa uma missão em particular. As praças têm que estar preparadas para fazer uma série de tarefas, quando uma tarefa necessita de uma formação particular esta é ministrada.

**Q11. Quais são os critérios que um soldado de infantaria tem que respeitar para ir a uma missão no âmbito internacional?**

Os critérios mais apontados são critérios técnicos, um soldado tem que ter características mínimas técnicas e morais para ir a uma missão. Numa missão todas as pequenas coisas são aumentadas exponencialmente. Pequenos conflitos aumentam num teatro com o isolamento. Estas respostas obtiveram 67%. Com um valor mais baixo a resposta que muitas vezes os comandantes não tem muita escolha e tem que levar para uma missão os recursos que dispõe sem poder fazer qualquer escolha. Esta resposta foi obtida em 17% dos inquiridos.

**Q12. Quais são os critérios que mais contribuem para o bem-estar de uma unidade, quer em aquartelamento, quer em missão?**

Existe uma série de factores que contribuem para o bem-estar de uma força e estão ligados a necessidades básicas dentro da unidade e que se relaciona diretamente com a cadeia de comando. É importante criar condições para uma estreita ligação com a família e serem colocados em prática os incentivos previstos por lei. Todos estes factores receberam 33% de respostas. No que diz respeito a alimentação e alojamentos, esta também foi levantada mas apenas com 17% de respostas ou seja considerada menos importante.

**Q13. Qual acha que foi o impacto na sociedade de passarmos de um regime de conscrição para um regime de voluntariado?**

A percepção de que somos melhores enquanto profissionais é partilhada por 50% dos inquiridos. Esta contudo não inviabiliza que os inquiridos tenham a percepção que o impacto na sociedade tenha trazido vantagens e desvantagens. Do lado das vantagens temos o já referido facto de o serviço militar obrigatório pôr muitas vezes em causa a vida profissional dos jovens. Alguns perdiam o emprego e vinham por isso desmotivados. Com o fim deste regime o impacto na sociedade foi positivo pois deixou-se de obrigar estes a vir para instituição.

Por outro lado a instituição servia de instrumento para medir a situação do país, especialmente ao nível dos jovens. Por essa altura uma grande parte ou mesmo quase todos os jovens vinham à instituição e era possível medir a sua condição física, médica e até mesmo as habilitações literárias. Com o regime profissional isto perdeu-se. Para além disto a sociedade perdeu a ligação com as forças armadas e conseqüentemente com o Exército.

Quem sabe o que fazemos e o que somos são agora os militares que veem para a instituição. Isso implica que a sociedade perdeu o contacto com um dos pilares da nação.

**Q14. Não nos cabendo a nós decidir sobre voltar a um regime de conscrição, o que lhe parece deste regime de recrutamento?**

Ao caracterizar um Exército de profissionais os inquiridos consideram que o soldado atual tem um custo muito elevado para o tempo que passa na instituição. Existem casos em que a formação só termina em 6 meses e por vezes até mais. Os recursos só cá estão cerca de seis anos no máximo. Para além disto a remuneração parece ter-se tornado num dos principais motivadores para estes jovens assim como a possibilidade de através do Exército conseguir as condições necessárias para outras instituições, usando o Exército como um mero trampolim.

**5.4. RESULTADOS DOS INQUÉRITOS**

A apresentação dos resultados vai respeitar a sequência do inquérito e como tal os gráficos 1 a 9 representam os dados recolhidos referentes aos dados sociométricos.

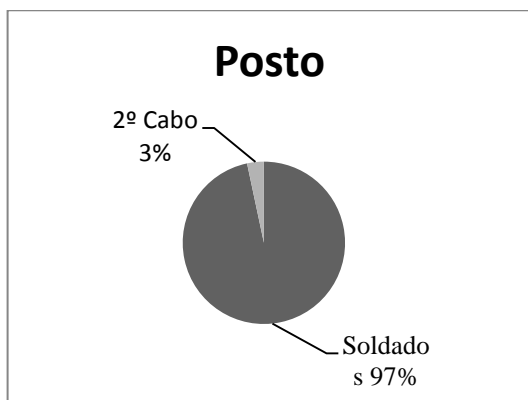


Gráfico 3- Distribuição por posto.

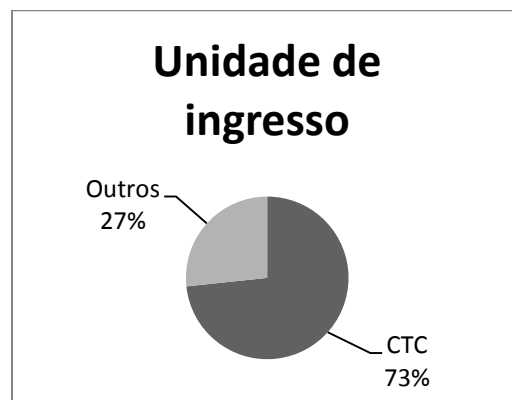


Gráfico 4- Distribuição por unidade de ingresso.

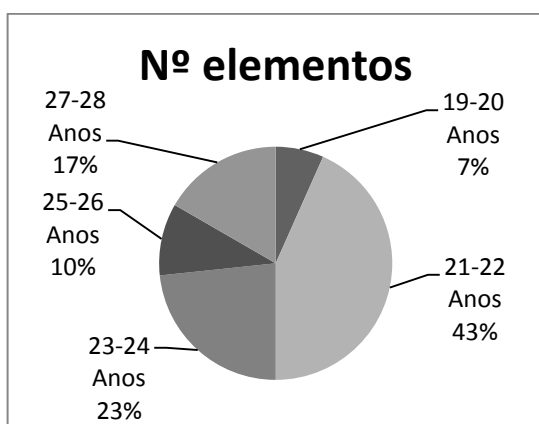


Gráfico 5- Distribuição por idade.

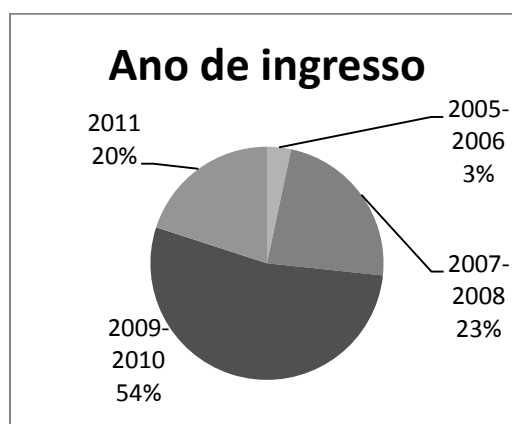


Gráfico 6- Distribuição por ano de ingresso no Exército.

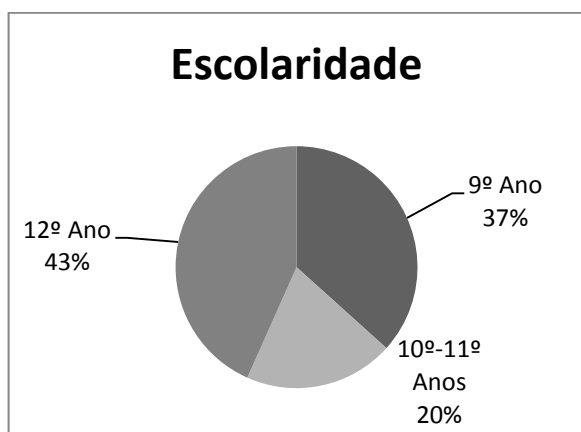


Gráfico 7- Distribuição por habilitações literárias.

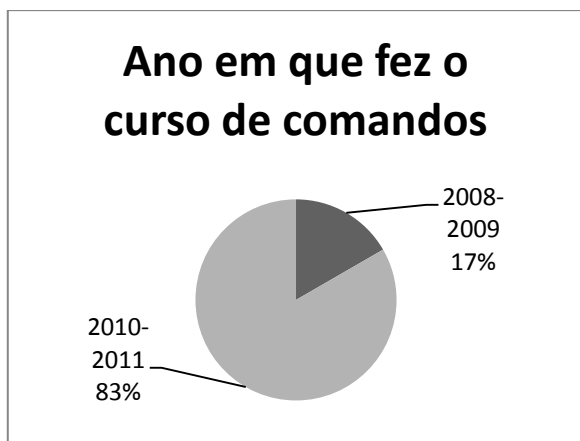


Gráfico 8- Distribuição por ano de execução do curso de comandos.

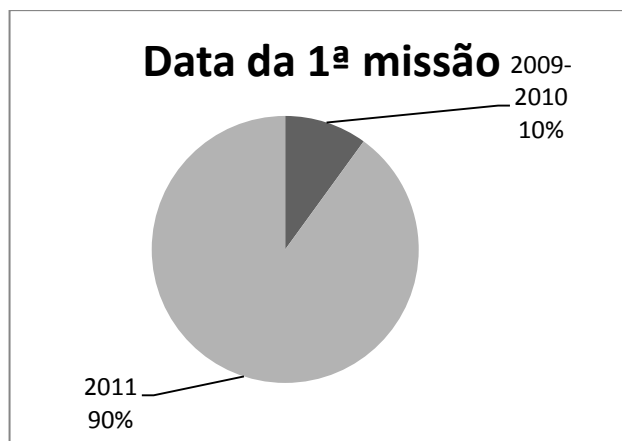


Gráfico 9- Distribuição por data da 1ª missão.

Na tabela 4 está o resumo das respostas à questão 9 do inquérito, que diz respeito às provas que os inquiridos fizeram antes de entrar para o CTC e a possibilidade de trocar de especialidade. Nesta pode-se ver que as questões 9.1 à 9.4 foram respondidas com 100% de respostas afirmativas e que a questão 9.5 foi respondida com 70% de respostas afirmativas e 30% respostas negativas como se pode ver no gráfico 10.

Tabela 4- Distribuição de respostas à questão 9.

Questão	Resposta	
	Sim	Não
9.1	30	0
9.2	30	0
9.3	30	0
9.4	30	0
9.5	21	9

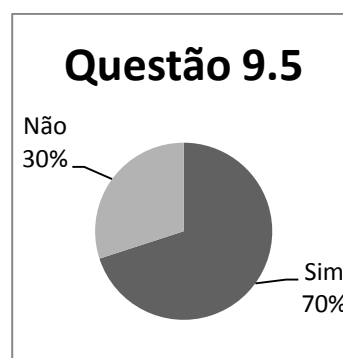


Gráfico 10 - Distribuição das respostas à questão 9.5.

De seguida, estão as questões e os quadros resumos das mesmas com as médias, moda, desvio padrão, valor mínimo e máximo para cada segmento<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Vide APÊNDICE A

**Q10. A formação dada nas seguintes fases preparou-o para as missões que já desempenhou no centro de tropas comando?**

**Tabela 5- Resultados estatísticos da questão 10.**

	Média	Moda	Desvio Padrão	Min.	Max.
<b>10.1</b>	3.8	4	0.85	2	5
<b>10.2</b>	4.5	5	0.78	2	5
<b>10.3</b>	3.8	4	1.07	1	5
<b>10.4</b>	4.7	5	0.47	4	5
<b>10.5</b>	4.5	5	0.68	3	5
<b>10.6</b>	4.4	5	0.73	3	5

**Q11. Foi dada importância às suas prestações (testes e avaliações) no sentido de o levar a desempenhar a tarefa que mais se adequava a esses resultados?**

**Tabela 6- Resultados estatísticos da questão 11.**

	Média	Moda	Desvio Padrão	Min.	Max.
<b>11.1</b>	4.1	4	0.63	3	5
<b>11.2</b>	4.4	4	0.56	3	5
<b>11.3</b>	4.3	4	0.58	3	5
<b>11.4</b>	4.4	4	0.56	3	5
<b>11.5</b>	4.4	4	0.56	3	5
<b>11.6</b>	4.2	4	0.55	3	5
<b>11.7</b>	4.4	4	0.56	3	5

**Q12. Estas áreas de formação são importantes no âmbito das missões do centro de tropas comando?**

**Tabela 7- Resultados estatísticos da questão 12.**

	Média	Moda	Desvio Padrão	Min.	Max.
<b>12.1</b>	4.8	5	0.38	4	5
<b>12.2</b>	4.8	5	0.38	4	5
<b>12.3</b>	4.6	5	0.56	3	5
<b>12.4</b>	4.1	5	0.80	3	5
<b>12.5</b>	4.4	5	0.86	2	5
<b>12.6</b>	4.5	5	0.78	2	5
<b>12.7</b>	4.2	4	0.81	2	5
<b>12.8</b>	3.6	3	1.07	1	5
<b>12.9</b>	3.3	3	1.18	1	5

**Q13. Participou nestes procedimentos após cada tarefa?**

**Tabela 8- Resultados estatísticos da questão 13.**

	Média	Moda	Desvio Padrão	Min.	Max.
<b>13.1</b>	4.1	4	1.23	1	5
<b>13.2</b>	4.1	5	1.14	1	5
<b>13.3</b>	4.0	4	1.08	1	5

**Q14. Estes factores mantêm-no motivado durante o seu dia-a-dia em quartel?**

**Tabela 9- Resultados estatísticos da questão 14.**

	Média	Moda	Desvio Padrão	Min.	Max.
<b>14.1</b>	3.8	4	0.92	1	5
<b>14.2</b>	3.8	4	0.91	2	5
<b>14.3</b>	3.6	4	0.86	1	5
<b>14.4</b>	2.8	1	1.45	1	5
<b>14.5</b>	3.4	3	1.27	1	5
<b>14.6</b>	3.2	4	1.32	1	5
<b>14.7</b>	4.4	5	0.76	2	5
<b>14.8</b>	4.6	5	0.50	4	5
<b>14.9</b>	4.8	5	0.43	4	5

**Q15. Estes factores mantêm-no motivado durante o cumprimento de uma missão?**

**Tabela 10- Resultados estatísticos da questão 15.**

	Média	Moda	Desvio Padrão	Min.	Max.
<b>15.1</b>	4.2	4	0.86	1	5
<b>15.2</b>	4.2	4	0.73	2	5
<b>15.3</b>	3.6	4	1.04	1	5
<b>15.4</b>	3.7	4	1.30	1	5
<b>15.5</b>	3.4	3	1.16	1	5
<b>15.6</b>	3.7	4	1.12	1	5
<b>15.7</b>	4.5	5	0.57	3	5
<b>15.8</b>	4.6	5	0.50	4	5
<b>15.9</b>	4.6	5	0.56	3	5

**Q16. Os valores militares lealdade, sentido do dever, disciplina, espírito de corpo, camaradagem são importantes?**

**Tabela 11- Resultados estatísticos da questão 16.**

	Média	Moda	Desvio Padrão	Min.	Max.
<b>16.1</b>	4.9	5	0.35	4	5
<b>16.2</b>	4.8	5	0.38	4	5
<b>16.3</b>	4.3	5	0.84	3	5
<b>16.4</b>	4.1	4	0.78	3	5
<b>16.5</b>	3.6	4	1.17	1	5

## 5.5. ANÁLISE DE DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DOS INQUÉRITOS

No que diz respeito às primeiras questões que se referem aos dados sócio métricos, podemos observar que estamos perante uma população onde maioritariamente se encontram soldados com uma média de idades que ronda os 23 anos. No que diz respeito à escolaridade, esta está num intervalo entre o 9º ano e o 12º ano de escolaridade, sendo que o maior número de inquiridos tem como habilitações literárias o 12º ano.

A primeira unidade de colocação e conseqüentemente onde iniciaram a formação é maioritariamente o CTC com poucas incidências em outras unidades. O ano de entrada no Exército para mais de metade dos inquiridos foi em 2009 ou 2010 e 70% dos inquiridos entrou para o Exército desde 2009.

A maioria dos inquiridos terminou o curso de comandos em 2010, e cerca de 83% realizou o curso em 2010 e 2011. A primeira FND foi em 2011 para 90% dos inquiridos.

No que diz respeito à pergunta 9 podemos concluir que todos executaram as provas de seleção que estão previstas para o curso de comandos, sendo que a 2 em cada 3 elementos foi dada a oportunidade de trocar de especialidade quando terminou a FGCP. No que diz respeito a estes valores não existe qualquer correlação entre a 1ª unidade de colocação e o facto de ter sido ou não dada esta hipótese.

No que diz respeito à pergunta 10 e se cada fase da formação contribui para preparar os inquiridos para as missões que realizaram, claramente toda a formação contribui, destacando-se as fases que menos contribuíram, a FGCP e como a que mais contribui o aprontamento.

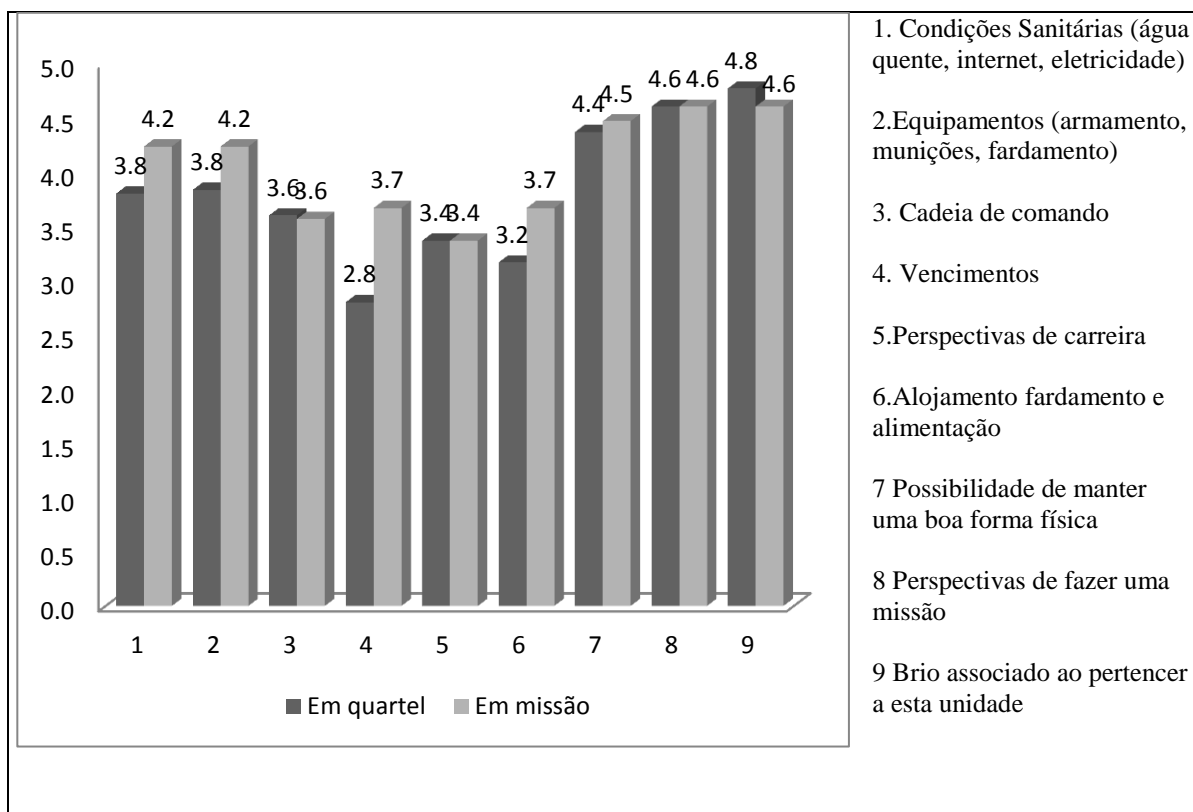
A questão 11 que diz respeito à importância dada pelos inquiridos em relação às suas prestações e que peso teve para os colocar nas funções que desempenham, estes responderam mais uma vez que claramente com sim mas de onde se destaca pela negativa a FGCP.

Os módulos que os inquiridos sentem que foram mais importantes para as missões que desempenharam são correspondentes ao armamento e tiro, técnica de combate e topografia. As áreas que consideram menos importantes são as relacionadas com combate a cheias e a incêndios.

A pergunta que tinha como objectivo perceber se as praças tinham a percepção que têm um papel importante na melhoria dos procedimentos foi respondida com valores médios acima

de concordo, que nos dá indicação que eles participam e sentem que é importante participar nestes procedimentos.

No que diz respeito às questões 14 e 15, sobre os factores que motivam as praças e a relação entre estar em quartel e em missão, como podemos ver pelo gráfico 11, foram obtidos valores médios de concordo ou superior.



**Gráfico 11- Análise comparativa das motivações dos militares em quartel e missão.**

Curiosamente os factores de motivação levantados parece que ou se mantêm ou se acentuam em missão, sendo que apenas houve um factor que foi identificado como mais motivador em quartel do que em missão (9).

A destacar como os factores que estes consideram como menos motivadores em quartel temos vencimentos (4) e alojamento, fardamento e alimentação (6) e como mais motivadoras as perspectivas de fazer uma missão (8) e brio associado a pertencer a esta unidade (9).

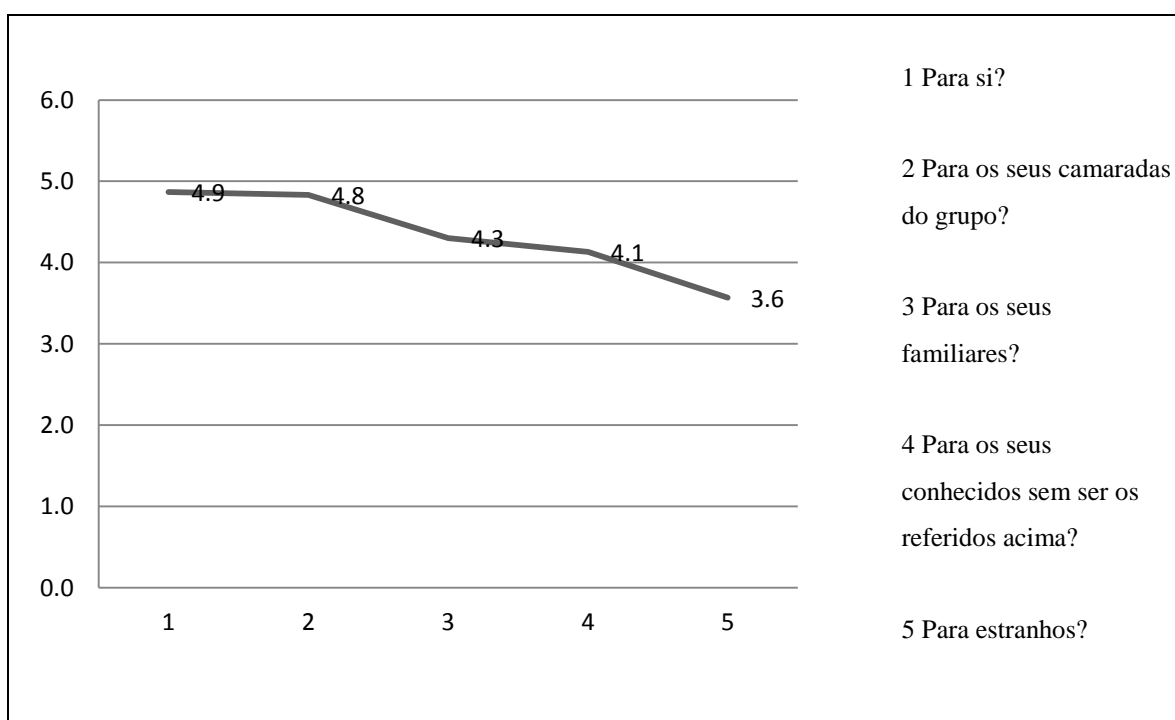
Ao analisar estes factores há um que se destaca, os vencimentos. Segundo estudos do CPAE este é um dos factores que mais motiva os militares, portanto este resultado pode ser indicador de descontentamento em relação aos atuais valores remuneratórios dos inquiridos. Esta conclusão pode ser retirada quando comparamos a diferença que existe neste

segmento em quartel e em missão, onde se nota a maior diferença entre as duas situações que provavelmente decorre do facto que em missão a remuneração é acentuadamente mais elevada.

No que diz respeito aos factores que são menos motivadores em missão são a cadeia de comando (3) e as perspectivas de carreira (5). Por outro lado os factores que mais contribuem para manter os inquiridos motivados são a perspectiva de fazer uma missão (8) e o brio associado a pertencer ao CTC (9). Destes indicadores existe um que pode levantar algumas questões que é o facto da cadeia de comando ser um dos factores que menos contribui para a motivação dos inquiridos em missão.

A última questão que diz respeito à percepção que os inquiridos têm em relação à importância que os valores têm para vários segmentos é representada no gráfico 12.

É interessante verificar que à medida que a relação entre os inquiridos e o grupo segmentado se vai tornando mais afastada menor vai sendo a importância que estes dão aos valores.



**Gráfico 12- Percepção da importância dos valores para os vários grupos estudados.**

## CAPÍTULO 6

### CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

#### 6.1. INTRODUÇÃO

A verificação das hipóteses concorre para uma resposta das perguntas derivadas e consequentemente da questão de investigação. Neste capítulo são confirmadas ou não estas hipóteses com base na análise dos resultados feita à partir dos vários instrumentos utilizados.

Da análise feita no capítulo anterior decorre então este processo onde são retiradas e escritas as conclusões deste trabalho.

#### 6.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

**H1- Estão a ser recrutados efetivos suficientes para preencher com qualidade as vagas necessárias para a manutenção do efetivo conforme o determinado pelo quadro orgânico.**

Esta hipótese tem que ser analisada por partes. A qualidade não está em causa uma vez que esta depende da seleção. Pela visita ao gabinete de classificação e seleção foi possível observar como o centro está dotado de tecnologia avançada que o torna eficiente. Esta percepção é partilhada por vários dos inquiridos nas entrevistas. No que diz respeito ao número de efetivos, os inquiridos indicam que recrutam em número suficiente para as vagas que são determinadas, contudo não comentam se as vagas são as suficientes para manter as unidades operacionais. No que diz respeito ao CTC e aos seus efetivos, no quadro orgânico da unidade estão previstas 288 praças com o curso e apenas se encontram na unidade à data de 15 de Junho 2012, 202 elementos contando com todos os que estão em exercícios e em FND. Esta hipótese é então verificada no que diz respeito à qualidade e quantidade. Em quantidade porque consideramos que uma unidade respeita o número mínimo de efetivos acima dos 70%. A referência que foi utilizada foi o regulamento de campanha onde indica que uma unidade perde a capacidade de combater se o seu efetivo for abaixo dos 70%, não podendo deixar de referir que esta margem é muito ténue, uma vez que os efetivos se encontram ligeiramente acima destes valores.

**H2- O formando é orientado para a tarefa?**

Considerando as respostas dadas no inquéritos e nas entrevistas não podemos considerar que existe um sistema perfeito, contudo quer os entrevistados que dizem que este procedimento é feito sempre que possível, quer os resultados dos inquéritos com valores médios acima de 4 em todas as fases da formação indicam que quer formadores quer formandos sentem que as praças são orientadas para a tarefa. Isto não significa que é sempre feito mas não podemos considerar que existam lacunas tão acentuadas que justifiquem a não confirmação desta hipótese. Consideramos que sim, que esta hipótese se verifica.

**H3- A formação específica necessária para uma missão do CTC é dada apenas no aprontamento.**

Apesar de ser na fase do treino orientado para a missão que a formação é mais vocacionada para uma missão particular, parece que toda a formação contribui para a preparação para essa missão. Ao analisarmos os dados recolhidos sobre os vários tempos escolares estes indicam que existem matérias que são transversais a todas as fases da formação. Obviamente, temos que considerar que o tempo dedicado a cada matéria varia e, conseqüentemente o aprontamento é uma das fases que mais prepara os militares para uma determinada missão, apesar de não ser o que tem mais carga horária. No que diz respeito aos inquéritos, e sobre que fase da formação os preparou mais para as missões que realizaram no CTC, estes respondem que o aprontamento com 4.7 em 5 foi o que mais os preparou, contudo existem outros momentos com uma grande incidência, nomeadamente o curso de comandos com 4.5. Para além destes que são pré projeção para a FND, os inquiridos também consideram que a formação durante a missão os preparou numa escala igual ao curso de comandos. Com estes dados temos que concluir que esta hipótese não se verifica.

**H4- O efetivo tem vindo a decrescer e está a tornar-se muito condicionador (abaixo dos 70% dos atuais quadros orgânicos do CTC (QO) para as missões que esta unidade executa.**

No que diz respeito ao efetivo como já foi referido e tendo em conta o último quadro orgânico aprovado o efetivo está acima dos 70% com uma margem menor que 1%.

Tendo como referência o regulamento de campanha concluimos que os efetivos começam a ser um factor constrangedor do potencial de combate, contudo ainda não estamos numa

situação crítica que seria os efetivos descerem para baixo dos valores acima referidos. Isto indica-nos que a hipótese não se verifica, mas temos que salientar que isto acontece apenas por uma margem mínima.

#### **H5- Os principais factores que motivam os nossos militares são materiais.**

Quando esta hipótese foi lançada, a referência “materiais” era dirigida essencialmente a factores remuneratórios. Contudo nas entrevistas foram levantados vários factores possíveis de motivação. A origem destas é de estudos efectuados no CPAE, sobre a motivação de militares e essencialmente do que os entrevistados indicaram que seriam factores que contribuíam para o bem-estar numa unidade quer em quartel quer em missão. Da análise dos resultados dos inquéritos podemos ver que na questão 14 e 15 que visava comparar estes factores em quartel e em campanha leva-nos a tirar as seguintes conclusões: A primeira é que os vencimentos apenas se tornam factores motivadores em missão devido ao aumento substancial do vencimento e a segunda é que existem outros factores que motivam mais os nossos militares quer em campanha quer em quartel do que o seu vencimento. Estas conclusões levam-nos a dizer que esta hipótese não se verifica.

#### **H6-As praças não participam na incorporação de lições aprendidas.**

Nos inquéritos conduzidos às praças existia uma pergunta com principal foco para esta hipótese. Onde se perguntava se estes participavam e de que forma. Nas três questões as respostas obtiveram valores sempre acima de 4 em 5 pontos possíveis ou seja concordam que participam em todas as fases. O que inviabiliza a consideração desta hipótese como verdadeira

#### **H7- Os valores são importantes para os nossos militares, considerando importante valores médios acima de 3.5 numa escala de 1 a 5.**

Foram escolhidos alguns valores, e na questão 16 do inquérito foi perguntado a opinião aos inquiridos sobre a importância que eles dão a estes valores. A resposta com 4.9 numa escala de valor máximo 5 mostra que os nossos militares dão muita importância aos valores. Esta hipótese verifica-se.

**H8- A percepção dos nossos militares é que os valores da Instituição são pouco importantes para as pessoas que os rodeiam. Considerando valores médios abaixo de 2.5 numa escala de 1 a 5.**

Segunda a mesma questão do inquérito referido acima, nenhum dos grupos sobre os quais as praças foram inquiridas existem valores abaixo de 2.5. O valor mais baixo é de 3.6 para o grupo “estranhos”. Esta hipótese não se verifica.

### **6.3 CUMPRIMENTO DOS OBJECTIVOS**

No que diz respeito aos objectivos propostos, foi levantado todo o processo de formação quer através de visitas aos locais, análise documental, entrevistas e inquéritos. Foi evidenciado que o processo de formação segue uma linha orientadora que tem como objectivo preparar as praças para as funções que vão desempenhar. No caso do CTC levantou-se algumas diferenças no que diz respeito à formação, essencialmente devido ao complemento do curso de comandos e aprontamento para as missões que o CTC está a executar.

Outro objectivo era perceber se existe uma preocupação de colocar o militar na função que mais se lhe adequa. Foi constatado que esta preocupação existe e sempre que possível tida é em conta ao longo de todo o processo de formação e vai mesmo para além desta, sendo a preocupação mantida durante as missões e após estas.

Logo na primeira fase da obtenção dos recursos são levantadas as características de cada candidato e comparadas com as dos perfis do cargo. Se o candidato ficar apto nestas provas ele far-se-á acompanhar de um documento que diz que tipo de funções pode desempenhar cabendo depois ao comandante que o receber coloca-lo na função disponível que se enquadre com o seu perfil.

O terceiro objectivo era perceber como é que cada fase da formação prepara os militares para o cumprimento de uma missão no CTC. A FGCP, serve para dotar os militares de conhecimentos básicos da vivência militar, perceber o funcionamento da instituição e das atividades que um militar terá que desempenhar numa unidade. No caso dos CTC, o curso de comandos para além de servir de prova de seleção onde são testados os militares a níveis físicos e psíquicos de acordo com a exigência de uma tropa especial, prepara de uma forma geral para as condições que terão que encontrar se tiverem que entrar em combate. A opinião dos militares a que foi submetido o inquérito indica que existem duas fases que eles consideram como as que mais contribuíram para as missões que realizaram e estes

indicam o curso e o aprontamento como os momentos de formação que mais contribuíram para que estes estejam preparados para as referidas missões.

O aprontamento ou treino orientado para a missão, como o próprio nome indica é a fase última da formação e vocaciona os que o frequentam para o teatro que estes militares vão encontrar. Como tal, foi indicada como a parte da formação que mais contribui para as missões do CTC.

O último objectivo era perceber como é que as praças participam no processo de aquisição de técnicas, táticas e procedimentos através das lições aprendidas. Pode-se identificar quer pelos entrevistados quer pelos inquiridos que militares em RV/RC têm um papel preponderante neste processo. Não só participam nos momentos em que são levantadas as sugestões de melhoramento da força como depois as colocam em prática. Um dos entrevistados referiu que a forma como eram incorporadas na primeira fase das missões era, a força no terreno ia se adaptando e em simultâneo as informações eram incrementadas na formação e testadas com o auxílio dos militares em treino. Estes ao colocá-las em prática apontavam possíveis melhorias, iniciando-se um ciclo de optimização das tarefas de modo a melhorar a preparação da força para a missão.

#### **6.4 RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DERIVADAS**

##### **1. Como é feita a obtenção de recursos humanos e se é vocacionada para a tarefa?**

A obtenção é um processo que se inicia com a divulgação para trazer o maior número de candidatos às provas de classificação e seleção. Com base nas últimas o candidato é considerado apto ou inapto. Após isto o candidato é incorporado e recebe o primeiro bloco de formação, a FGCP. De seguida é atribuída uma especialidade consoante o perfil levantado nas provas de classificação. No caso do CTC, o indivíduo executa um conjunto de provas para ficar habilitado a fazer o seguinte bloco de formação. Concluído com sucesso existe depois a formação continua nas companhias, e se reunir as condições vai executar uma missão de âmbito internacional. Contudo ainda existe um bloco de formação orientado para a missão que precede esta. Apesar da maior parte da formação terminar com o aprontamento, durante a própria missão continua a haver formação. A força opositora adapta-se, a sua forma de atuar muda e isto implica efeitos na formação durante a missão e em simultâneo começa a ser incorporada nos blocos de formação que têm lugar em território Nacional. Todo este processo implica que sempre que possível um determinado

recurso é orientado para a tarefa de acordo com o seu perfil, que por sua vez é adaptado em função das missões que a força está a executar.

**2. Qual a formação que é ministrada após a recruta ou Formação Geral Comum, e de que forma está esta orientada para as novas missões do nosso Exército, especialmente as de âmbito internacional?**

No caso do CTC existem 3 grandes blocos de formação, a FGCP, o curso de comandos e o treino orientado para a missão. Cada uma destas fases tem o seu objectivo sendo que, os últimos dois blocos são mais vocacionados para as missões de âmbito internacional com especial ênfase no último. A formação é um processo contínuo onde algumas matérias são comuns a todas as fases, sendo que cada uma tem o seu propósito. Se tivermos que destacar um bloco que seja mais orientado para as atuais missões é o último devido às suas características. Esta formação é desenhada em função do teatro onde vai ser projetada a força e a forma de atuar da força opositora nele presente.

**3. Qual o efetivo dos militares em RV/RC e se este efetivo tem de alguma forma condicionado o cumprimento das atuais missões no CTC?**

Neste momento o CTC conta com 202 militares para fazer face a um conjunto de 288 vagas. Estas vagas são referentes a cargos onde os seus militares são praças e têm que possuir o curso de comandos. Isto indica-nos que os efetivos do CTC aproximam-se do mínimo exigível para manter a operacionalidade da força e que senão houver aqui algum bom senso podemos entrar numa situação perigosa. Como tal ainda não podemos considerar que os efetivos sejam já um condicionamento mas sim que o poderão ser em breve.

**4. Quais são os factores que motivam os nossos soldados e se estes acreditam nos valores da instituição e que percepção têm dos que os rodeiam?**

Os factores que motivam os nossos soldados dependem se estamos a considerar um ambiente de quartel ou campanha. Pelo estudo feito os inquiridos indicam que o que os motiva em quartel motiva também em campanha, mas a importância dada a esses factores aumenta. A análise permitiu-nos identificar como os factores mais motivadores a possibilidade de ir a uma missão no exterior, a possibilidade de manter uma boa forma física e o brio associado a pertencer ao CTC.

Um factor que em quartel não é motivador é a remuneração, passando a sê-lo em missão devido ao aumento substancial do vencimento.

Um dos factores que foi levantado nas entrevistas como dos mais importantes para manter a motivação dos militares foi a boa utilização da cadeia de comando e quando analisamos a resposta dos inquéritos apercebe-se que este factor é um dos que menos é motivador para os militares em RV/RC.

## **6.5 RESPOSTA À PERGUNTA DE INVESTIGAÇÃO**

**Como é feito a obtenção e a avaliação das praças de infantaria em regime de voluntariado/contrato e de que forma estas contribuem para o cumprimento das missões internacionais do CTC?**

A obtenção de recursos inicia-se com a candidatura de um jovem que reúna as condições para prestar serviço militar. Após isto o individuo é notificado para prestar provas de classificação e seleção obtendo o resultado de apto ou inapto. A partir daqui a este individuo está associado um processo onde constam as especialidades que ele poderá exercer de acordo com o seu perfil e uma nota obtida nas várias provas de classificação.

O passo seguinte é a incorporação numa unidade para frequentar a FGCP, onde está sujeito a mais uma série de provas e avaliações e consequentemente atribuída uma nova nota, mantendo as especialidades que trazia do gabinete de seleção. O passo seguinte pode ser mais um complemento de formação que pode ser dada através de um curso ou no exercício das funções o chamado “on job training”. No caso de ser uma especialidade esta pode exigir um novo conjunto de provas, que varia conforme a especialidade em questão.

No caso do curso de comandos, após terem passado nas provas, frequentam mais um bloco de formação de doze semanas, que os prepara de forma mais exigente de acordo com os requisitos de uma força especial. Quer um individuo faça ou não especialidade, a forma pela qual um militar é avaliado após o término da sua formação é através da FAI. Apesar de ser aplicada a todos os militares, esta tem parâmetros específicos que distingue os vários postos. Para além da FAI são feitas avaliações durante cada fase da formação. Voltando ao caso do CTC, após terminar o curso o militar é integrado numa unidade e passa a efetuar o treino usual da mesma até que haja uma missão internacional.

Se a sua unidade for representada nesta missão o seu comandante entender que ele reúne as condições morais e técnicas ele frequentará então o treino orientado para a missão com a duração média de catorze semanas. Todo este ciclo funciona como filtro, onde apenas uma percentagem dos candidatos que se inscrevem terminam a formação, especialmente no

caso particular do CTC. Esta formação concorre toda para a qualidade do militar, contudo existem fases mais vocacionadas para os conhecimentos gerais como é exemplo a FGCP e outros mais vocacionadas para as missões internacionais como é o caso do curso de comandos e o aprontamento. A formação é este conjunto, e umas fases não podem ser dissociadas das outras, contudo temos que concluir dizendo que, quer pela carga horária, quer pela própria opinião dos dois grupos alvo, o aprontamento é a fase de toda a formação que mais contribui para as atuais missões internacionais.

## **6.6 RECOMENDAÇÕES**

Com a situação atual do país, o Exército como todas as instituições tem que se adaptar a este novo contexto. Os recursos humanos que nos chegam são diferentes e consequentemente a formação tem que estar adequada a estes recursos humanos com vista a manter o nível de qualidade e melhorar a eficiência da instituição. Os regimes de incentivos enquanto um dos factores que mais motivam estes militares a juntarem-se e a permanecerem na instituição devem ser claros e de conhecimento geral. Estes devem ser explicados a todos os que pretendem ingressar no Exército e aos que cá estão.

No que diz respeito à classificação e seleção dos candidatos esta parece ter sido uma aposta forte do Exército e indica uma preocupação em tornar este processo tão eficiente e ágil quanto possível, e que deve ser tomada como exemplo a aplicar em todas as outras fases da obtenção e formação.

## **6.7 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO**

As limitações encontradas estão relacionadas com o processo formal que se tem que seguir para recolher algumas informações, sendo que este não pode ser medido em termos temporais e que consequências pode trazer em termos de atraso no relatório.

Outra limitação é a distância entre unidades e consequentemente o tempo despendido em viagens, no caso particular deste trabalho seria interessante estudar mais unidades com encargo operacional mas teve que se optar por escolher uma próxima da AM.

Outra limitação são os livros sobre metodologia disponíveis, que parece pertinente a AM adquirir mais alguns destes manuais.

## **6.8 INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

Durante a elaboração deste relatório foram levantadas outras áreas passíveis de investigação. Entre outras fazer uma comparação entre a formação ministrada às tropas especiais Portuguesas e de outros países. Especialmente para tentar perceber se as formações são similares, e se sim em que sentido podemos otimizar os nossos recursos especialmente no que diz respeito a tempos de contrato.

Uma outra área interessante a estudar, seria até que ponto o peso da profissionalização mudou a opinião da sociedade em relação às Forças Armadas. Por exemplo, recolher de uma amostra da população Portuguesa, por idade, desde 2000, um conjunto de respostas em relação ao conhecimento geral da missão das Forças Armadas.

## BIBLIOGRAFIA

- Academia Militar (2011). *Normas para a redação do trabalho científico final*. Lisboa
- Comando de Instrução e Doutrina. (Fevereiro de 2012). Referencial do Curso Formação Geral Comum de Praças do Exército.
- <http://www.exercito.pt>. (2010). Obtido em 22 de Fevereiro de 2012, de <http://www.exercito.pt/sites/recrutamento/Paginas/provas.aspx>:
- Branco, C. M. (2010). A participação de Portugal em Operações de Paz. Êxitos, Problemas e Desafios. *e-cadernos CES*, 86-141.
- Calmeiro, L. M., & Magro, J. M. (2005). *O Exército Português nos Caminhos da Paz*. Lisboa: Secção de Cooperação Militar e Alianças do Gabinete Chefe de Estado-Maior do Exército.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2001). *Humanator 5ª edição*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cardoso, A. (2008). Licenciado. *Nação e Defesa*, 77-101.
- Carrasqueira, N. A. (2006). Um novo Modelo de seleção para o RV/RC. *Revista de Psicologia Militar*, pp. 249-261.
- Chiavenato, I. (2008). *Recursos Humanos O Capital Humano Das Organizações*. São Paulo : Atlas S.A.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH, Lda.
- Dorn, A. W., & Varey, M. (2009). The Rise and Demise of the “THREE BLOCK WAR”. *Canadian Military Journal*.
- Estrela, E., Soares, M. A., & Leitão, M. J. (2006). *Saber escrever uma tese e outros textos*. Lisboa: Dom Quixote.
- Exército Português. (2012). *PDE 03-00 Operações*. Lisboa.
- Fernandes, J. P. (Maio de 2002). O Ambiente Operacional. *Boletim nº55*, pp. 15-27.
- Francisco, V. M. (2009). *Coronel PILAV*. Lisboa: IESM.
- Garcia, F. P. (2008). A Participação Portuguesa nas missões militares: Iraque, Afeganistão e Líbano. *Nação e Defesa*, pp. 177-209.

- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- INE. (2011). *Estatísticas do Emprego - 4.º Trimestre de 2010*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Lecomte, J. P. (2006). *The rise and death of Conscriptioin*. England: ASHGATE.
- Levi, M. (1998). *Conscription: The Price of Citizenship*. Princeton: Princeton University Press.
- Ministério da defesa nacional (2000) Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de Dezembro. Diário da República, 1.ª série, n.º 288, pp. 7342-(2)-7342-(11)
- Ministério da defesa nacional (2004) Decreto-Lei 118/2004, de 21 de Maio. Diário da República, 1.ª série, n.º 119, pp. 3208-3219
- Ministério da defesa nacional (2007) Decreto-Lei 320/2007, 27 de Setembro. Diário da República, 1.ª série, n.º 187, pp. 6845-6854
- Pereira, P. E., & Farinha, N. M. (17 de Abril de 2009). Acções desenvolvidas pelas Forças Armadas em missões de Paz no quadro da Organização das Nações Unidas. *Revista Militar*.
- PIRES, N. C. (Fevereiro de 2011). NATO'S OPERATIONAL MENTOR AND LIAISON TEAM:. pp. 1-8.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Paris: Gradiva - Publicações, S. A.
- Exército Português (Setembro 2002). *Regulamento de avaliação do mérito dos militares do Exército*. Lisboa: Ordem do Exército/DAMP.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusitana Editora.
- Silva, A. d. (2003). Um sistema de recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho. *Jornal do Exército*, 12-15.
- Telo, A. J. (2005). O Papel dos Militares nas Grandes Mudanças em Portugal – Uma Perspectiva de Conjunto. In *Nação e Defesa* (pp. 103-136). Lisboa.
- Tuckman, B. W. (2000). *Manual de investigação em educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vaz, N. A. (2009). Coronel. *Revista Militar*.

Wikipédia. (26 de Novembro de 2011). Obtido em 02 de Fevereiro de 2012, de <http://pt.wikipedia.org/wiki/Conscri%C3%A7%C3%A3o>

## APÊNDICES

### APÊNDICE A- GUIÃO DO INQUÉRITO



#### ACADEMIA MILITAR

#### INQUÉRITO

**Este inquérito surgiu no âmbito da elaboração do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, a ser realizado pelo Aspirante Aluno de Infantaria Pedro Simões, com o tema “Situação dos recursos humanos nas unidades de Infantaria após o fim da conscrição.”.**

**Este inquérito tem como finalidade a recolha de informações relativas à percepção que os soldados do Centro de Tropas Comandos têm no que diz respeito a sua formação e de que forma esta é orientada para o cumprimento da missão da Unidade, especialmente em missões Internacionais.**

**Este inquérito é confidencial, sendo os dados recolhidos apenas utilizados para fins estatísticos.**

Modelo \_\_

## I. DADOS SOCIOGRÁFICOS

1. Posto \_\_\_\_\_
2. Idade \_\_\_\_\_ anos
3. Escolaridade \_\_\_\_\_
4. Ano de Entrada no Exército \_\_\_\_\_
5. Qual foi a 1ª Unidade de colocação \_\_\_\_\_
6. Ano em que terminou o Curso de Comandos \_\_\_\_\_
7. Ano em que realizou a 1ª Missão \_\_\_\_\_
8. A última missão que fez foi entre: \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_

## II. Dados sobre a Formação Militar

9. Responda ao 1º grupo de questões com sim ou não:

<b>9.1. Antes de entrar para centro de tropas comando executou provas físicas?</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>9.2. Antes de entrar para o centro de tropas comando executou provas psicotécnicas?</b>	Sim	Não
<b>9.3. Antes de entrar para o centro de tropas comando executou provas psicomotoras?</b>	Sim	Não
<b>9.4. Antes de entrar para o centro de tropas comando executou provas médicas?</b>	Sim	Não
<b>9.5. Quando terminou a formação geral comum (Recruta) foi dada oportunidade de trocar de especialidade?</b>	Sim	Não

Responda as seguintes questões, atendendo à seguinte escala de:

1	2	3	4	5
<b>Discordo Muitíssimo ou Totalmente</b>	Discordo Muito	Nem Concordo, Nem Discordo	Concordo Muito	<b>Concordo Muitíssimo ou Totalmente</b>

10. A formação dada nas seguintes fases preparou-o para as missões que já desempenhou no centro de tropas comando?

<b>10.1 Formação geral comum (recruta).</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>10.2 Curso de comandos</b>	1	2	3	4	5
<b>10.3 Formação complementar (outra especialidade)</b>	1	2	3	4	5
<b>10.4 Aprontamento</b>	1	2	3	4	5
<b>10.5 Formação durante o decorrer da missão</b>	1	2	3	4	5
<b>10.6 Formação após a missão (lições aprendidas)</b>	1	2	3	4	5

11. Foi dada importância às suas prestações (testes e avaliações) no sentido de o levar a desempenhar a tarefa que mais se adequava a esses resultados?

<b>11.1 Durante a formação geral comum</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
--	----------	----------	----------	----------	----------

<b>11.2 Durante o curso de comandos</b>	1	2	3	4	5
<b>11.3 Formação após o curso de comandos</b>	1	2	3	4	5
<b>11.4 Aprontamento</b>	1	2	3	4	5
<b>11.5 Durante a missão</b>	1	2	3	4	5
<b>11.6 Após terminar a missão</b>	1	2	3	4	5
<b>11.7 Durante toda a formação</b>	1	2	3	4	5

12. Estas áreas de formação são importantes no âmbito das missões do centro de tropas comando?

<b>12.1 Armamento e tiro</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>12.2 Técnica individual de combate</b>	1	2	3	4	5
<b>12.3 Topografia</b>	1	2	3	4	5
<b>12.4 Nuclear biológico químico e radiológico</b>	1	2	3	4	5
<b>12.5 Sobrevivência</b>	1	2	3	4	5
<b>12.6 Luta corpo a corpo</b>	1	2	3	4	5
<b>12.7 Formação de carácter civil (estudo da população, costumes)</b>	1	2	3	4	5
<b>12.8 Formação de combate a incêndios</b>	1	2	3	4	5
<b>12.9 Formação de combate a cheias</b>	1	2	3	4	5

13. Participou nestes procedimentos **após** cada tarefa?

<b>13.1 Revisão para verificar o que correu bem e mal.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>13.2 Chegar a consenso nas alterações para melhorar a força</b>	1	2	3	4	5
<b>13.3 Pôr essas alterações em prática</b>	1	2	3	4	5

14. Estes factores mantêm-no motivado durante o seu dia-a-dia em **quartel**?

<b>14.1 Condições Sanitárias (água quente, internet, eletricidade)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>14.2 Equipamentos (armamento, munições, fardamento)</b>	1	2	3	4	5
<b>14.3 Cadeia de comando</b>	1	2	3	4	5
<b>14.4 Vencimentos</b>	1	2	3	4	5
<b>14.5 Perspectivas de carreira</b>	1	2	3	4	5
<b>14.6 Alojamento fardamento e alimentação</b>	1	2	3	4	5
<b>14.7 Possibilidade de manter uma boa forma física</b>	1	2	3	4	5
<b>14.8 Perspectivas de fazer uma missão</b>	1	2	3	4	5
<b>14.9 Brio associado ao pertencer a esta unidade</b>	1	2	3	4	5

15. Estes factores mantêm-no motivado durante o cumprimento de uma **missão**?

<b>15.1 Condições Sanitárias (água quente, internet, eletricidade)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
--	----------	----------	----------	----------	----------

<b>15.2 Equipamentos (armamento, munições, fardamento)</b>	1	2	3	4	5
<b>15.3 Cadeia de comando</b>	1	2	3	4	5
<b>15.4 Vencimentos</b>	1	2	3	4	5
<b>15.5 Perspectivas de carreira</b>	1	2	3	4	5
<b>15.6 Alojamento fardamento e alimentação</b>	1	2	3	4	5
<b>15.7 Possibilidade de manter uma boa forma física</b>	1	2	3	4	5
<b>15.8 Perspectivas de fazer uma missão</b>	1	2	3	4	5
<b>15.9 Brio associado ao pertencer a esta unidade</b>	1	2	3	4	5

16. Os valores **lealdade, sentido do dever, disciplina, espírito de corpo, camaradagem** são importantes?

<b>16.1 Para si?</b>	1	2	3	4	5
<b>16.2 Para os seus camaradas do grupo?</b>	1	2	3	4	5
<b>16.3 Para os seus familiares?</b>	1	2	3	4	5
<b>16.4 Para os seus conhecidos sem ser os referidos acima?</b>	1	2	3	4	5
<b>16.5 Para estranhos?</b>	1	2	3	4	5

**Obrigado pelo seu contributo!**

## **APÊNDICE B- GUIÃO DA ENTREVISTA**



### **ACADEMIA MILITAR**

# **SITUAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NAS UNIDADES DE INFANTARIA APÓS O FIM DA CONSCRIÇÃO**

**Autor: Aspirante Inf. Pedro Gonçalo Esteves Simões**

**Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho**

### **ENTREVISTA**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, 31 de Julho 2012**

## **Carta de Apresentação**

Esta entrevista insere-se no âmbito de um Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares, especialidade Infantaria, subordinado ao tema “Situação dos recursos humanos nas unidades de Infantaria após o fim da conscrição”.

O objectivo da entrevista é recolher dados relativos à seleção, avaliação das competências e avaliação do respectivo desempenho dos militares de infantaria no regime de voluntariado e contrato.

Para operacionalizar o trabalho pretende-se realizar entrevistas às entidades que estão diretamente ligadas ao Comando de unidades operacionais e escolas de infantaria e tenham assistido a transição do regime de conscrição ao regime de voluntariado. Deste modo, é fundamental para a realização da parte prática do trabalho de investigação entrevistar V. Ex.<sup>a</sup>.

Esta entrevista servirá como ponte entre a pesquisa teórica e todo o trabalho de campo que se pretende desenvolver, com o intuito de se dar resposta à pergunta de partida inicialmente formulada. Desta forma solícito a V. Ex.<sup>a</sup> que me conceda esta entrevista que servirá de suporte para atingir os objectivos desta investigação.

O meu muito obrigado pela sua colaboração,

Pedro Gonçalo Esteves Simões

ASP INF

## GUIÃO DA ENTREVISTA

**Tema:** “*Situação dos recursos humanos nas unidades de Infantaria após o fim da conscrição*”.

**Entrevistador:** Aspirante de Infantaria Pedro Gonçalo Esteves Simões.

### **Entrevistados:**

**Entrevistado 1: Comandante do Batalhão de Formação da EPI**

**Entrevistado 2: Chefe do Gabinete de Classificação e Seleção de Lisboa**

**Entrevistado 3: Comandante do Batalhão do Formação Militar Geral da EPI**

**Entrevistado 4: Subdiretor do Centro de psicologia Aplicada do Exército**

**Entrevistado 5: Comandante de Batalhão de Comandos**

**Entrevistado 6: Chefe do departamento do Treino Militar da Academia Militar**

### **Objectivos Gerais:**

- Verificar qual o sistema de recrutamento e seleção implementado (testes psicotécnicos, físicos, médicos);
- Verificar como é feita a formação e se esta vai de encontro às necessidades das unidades de infantaria (como é feita a atribuição de especialidades, e se depois da formação, consoante a prestação se é possível mudar de especialidade).
- Verificar as alterações provocadas pelo fim da conscrição e as adaptações feitas nas unidades de Infantaria.
- Recolher informação sobre as possíveis formas de Avaliação dos soldados de infantaria e a sua operacionalidade.

Nome Completo: \_\_\_\_\_

Cargo/Função: \_\_\_\_\_

Posto: \_\_\_\_\_

Arma/Serviço: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Hora de início: \_\_\_\_\_

Hora de Fim: \_\_\_\_\_

Unidade/Local: \_\_\_\_\_

## Blocos Temáticos

Bloco A: Apresentação da Entrevista

Bloco B: Dados sobre a Seleção e Recrutamento

Bloco C: A Formação e Treino

Bloco D: Avaliação das competências e desempenho dos militares em Regime RV/RC

Blocos	Objectivos	Formulário de Perguntas	Notas
<b>Bloco A Apresentação da Entrevista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Apresentação do entrevistador; -</li> <li>-Explicar os objectivos gerais da entrevista;</li> <li>- Legitimar a entrevista;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual o seu nome completo?</li> <li>2. Qual o seu posto?</li> <li>3. Qual a sua arma ou serviço?</li> <li>4. Qual a função que desempenha?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Referir ao entrevistado os objetivos do trabalho.</li> <li>-Perguntar se a entrevista pode ser gravada.</li> <li>-Referir que alguns dados tem que ser pedidos apesar de serem conhecidos apenas por motivos de registo</li> <li>-Aproveitar para quebrar o gelo</li> </ul>
<b>Bloco B: Dados sobre a Seleção e Recrutamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recolher dados sobre a percepção da qualidade da seleção.</li> <li>-Identificar critérios para a escolha da especialidade e se são implementados.</li> <li>-Quais são os principais factores de exclusão durante o processo de recrutamento.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Os RH que se propõe ao processo de seleção e recrutamento tem a qualidade necessária para preencher os efetivos do Exército?</li> <li>6. Tendo em conta as provas que são prestadas os candidatos são direcionados para uma função/tarefa?</li> <li>7-Para onde estão vocacionadas as provas prestadas pelos candidatos, existe distinção entre categorias?</li> <li>8- Quais são as maiores causas de eliminação de candidatos?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dos candidatos que se apresentam os factores que levam a eliminação são de maior teor físico, fisiológico ou psíquico.</li> <li>-As provas que são feitas pretendem levar o candidato a uma função pelas suas qualidades ou apenas pelas necessidades da instituição</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar factores que levam um recruta a escolher por determinada especialidade</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9-A qualidade dos recursos humanos é ponderada na escolha da especialidade e quais são os factores que mais</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Qualidade, técnicas, táticos, pessoais, motivacionais</li> <li>-Estão a ser realmente</li> </ul>

<p align="center"><b>Bloco C: A Formação e Treino</b></p>	<p>-Critérios que levam o recruta a escolher uma especialidade e avaliar se esta é a que mais contribui para a Instituição. -Verificar se as lições das missões estão a ser implementadas na formação e treino operacional.</p>	<p>contribuem atualmente para essa escolha?  10- Após mais de uma década de missões nos novos Teatros, considera que a formação melhorou de forma a preparar os nossos soldados para essa nova tipologia?</p>	<p>utilizadas as lições apreendidas e estão estas a ser aplicadas de forma a melhorar a qualidade dos nossos soldados</p>
<p align="center"><b>Bloco D: Avaliação das competências e desempenho dos militares em Regime RV/RC e de que forma é vocacionada para as missões.</b></p>	<p>-Como estão a ser avaliados os recursos humanos que estão nas fileiras.  -Que avaliações são submetidas de forma a escolher os recursos humanos que vão para a missão  -Como se avaliam os factores intangíveis nomeadamente a motivação e o que mais contribui para esta e para o bem-estar da unidade.</p>	<p>11-Quais são os critérios que um soldado de infantaria tem que respeitar para ir para uma missão no âmbito internacional?  12- Quais são os critérios que mais contribuem para o bem-estar de uma unidade, quer em aquartelamento, quer em missão?  13-Qual acha que é o impacto na sociedade de passarmos de um regime de conscrição para um regime de voluntariado?  14- Não nos cabendo a nós decidir sobre voltar a um regime de conscrição, o que lhe parece deste regime de recrutamento?</p>	<p>-Verificar as provas que são efectuadas e com que frequências são feitas.  -Existem uma série de dimensões que poderiam ser estudadas no que diz respeito ao impacto deste regime, nestas últimas questões pretende-se saber a opinião no que diz respeito à motivação dos soldados e o impacto deste tipo de regime na sociedade (Ex. Valores)</p>

## APÊNDICE C- SINOPSE DAS ENTREVISTAS

Tabela 12-Ideias chave da questão 5

<b>5. Os RH que se propõe ao processo de seleção e recrutamento tem a qualidade necessária para preencher os efetivos do Exército?</b>	
<b>Entrevistados:</b>	<b>Principais Ideias</b>
Entrevistado 1	“Os RH que nos chegam são uma amostra da sociedade. Chegam mais instruídos mas mais débeis fisicamente sem tanto sentimento de pátria. Com melhor cultura geral mas menos cultura de valores e postura. Existem bons e maus a seleção é que tem que ter essa responsabilidade”
Entrevistado 2	“Atualmente tem tido, estamos a recrutar com rácios de 2 para 1 e até 3 para 1.”
Entrevistado 3	“Qualidades sim, afinal passam nas provas. Efetivos, na realidade nunca preenchem.”
Entrevistado 4	“Os efetivos não são determinados pelo Exército. A qualidade não, candidatos com graves problemas médicos. Aparentemente a seleção não é cuidada a esse nível”
Entrevistado 5	“Uma grande parte que concorre não tem qualidade. A conjuntura pode atrair muitas pessoas ao Exército com falta de qualidades necessárias.”
Entrevistado 6	“Sim, logo no processo de seleção consoante os seus atributos E definição dos cargos.”

Tabela 13-Ideias chave da questão 6

<b>6. Tendo em conta as provas que são prestadas os candidatos são direcionados para uma função/tarefa?</b>	
<b>Entrevistados:</b>	<b>Principais Ideias</b>
Entrevistado 1	“Isso seria o ideal e que se procura fazer mas é muito complicado com exceções de algumas especialidades, condutores, carros combate, electrónica. O soldado é polivalente.”
Entrevistado 2	“Conformes os perfis levantados e avaliando o perfil do candidato ele fica habilitado a poder exercer certas funções.”
Entrevistado 3	“Existe provas para FGCP e depois para as especialidades. Depois são colocados consoante a sua escolha dependendo da nota.”
Entrevistado 4	“Na FGCP não, mas para a especialidade sim. Mas tenho dúvidas que mesmo depois façam as provas para ir para uma especialidade. Para cursos particulares sim nomeadamente forças especiais.”
Entrevistado 5	“Sempre que possível”
Entrevistado 6	“Não sei.”

Tabela 14-Ideias chave da questão 7

<b>7-Para onde estão vocacionadas as provas prestadas pelos candidatos, existe distinção entre categorias?</b>	
<b>Entrevistados:</b>	<b>Principais Ideias</b>
Entrevistado 1	“Diferença no género, a separação é feita à base de qualificação académica. Há pouca cultura do mérito. Os CFO/CFS entram todos nas mesmas condições e os melhores eram escolhidos para oficiais e outros para sargentos. As pessoas deviam ter possibilidade de subir na carreira por mérito. O curso de cabos era outro exemplo antes eram os comandantes é que propunham e agora são eles que se oferecem.”
Entrevistado 2	“Sim é diferenciado entre categorias, desde logo na formação académica.”
Entrevistado 3	“Existe distinção entre as categorias mas para a maioria das provas elas são gerais e aplicam-se a todos.”

Entrevistado 4	“Não, são iguais.”
Entrevistado 5	“Existe distinção entre categorias.”
Entrevistado 6	“Existem valores mínimos. Igual para todos. Depois se existem diferenças entre psicotécnicos não sei.”

**Tabela 15-Ideias chave da questão 8**

<b>8- Quais são as maiores causas de eliminação de candidatos?</b>	
<b>Entrevistados:</b>	<b>Principais Ideias</b>
Entrevistado 1	“Dificuldade de integrações relacionadas com regras, espírito de missão e debilidades físicas. A distância entre casa e local de trabalho devido aos custos de transportes”
Entrevistado 2	“Provas físicas; Degradação da visão; Distúrbios de comportamento; Especialmente imaturidade.”
Entrevistado 3	“São causas de origem física ou preparação da mesma anterior a entrada do Exército e varia de zona para zona.”
Entrevistado 4	“Imaturidade, muito dependentes dos pais e a mínima dificuldade cedem. Não estão habituadas à disciplina. Por outro lado causas físicas, com origem em anteriores problemas médicos ou não.”
Entrevistado 5	“Não sei.”
Entrevistado 6	“Não sei.”

**Tabela 16-Ideias chave da questão 9**

<b>9-A qualidade dos recursos humanos é ponderada na escolha da especialidade e quais são os factores que mais contribuem atualmente para essa escolha?</b>	
<b>Entrevistados:</b>	<b>Principais Ideias</b>
Entrevistado 1	“Quem tem certas qualificações deveria ir para uma certa especialidade, no entanto isto não é bem assim, tirando algumas exceções, as especialidades estão muito abertas. Se formos rigorosos na parte física como já o fomos a maioria não entrava.”
Entrevistado 2	“A qualidade esta no perfil, logo o individuo ou tem o padrão mínimo ou não tem.”
Entrevistado 3	“Sim dentro do possível, se há qualidade são colocados na função de acordo também com a sua personalidade.”
Entrevistado 4	“Ela é feita em particular para algumas especialidades, condutores, PE, forças especiais.”
Entrevistado 5	“São feitas provas de vários tipos e para algumas especialidades são feitas provas específicas.”
Entrevistado 6	“Não sei.”

**Tabela 17-Ideias chave da questão 10**

<b>10- Após mais de uma década de missões nos novos Teatros, considera que a formação melhorou de forma a preparar os nossos soldados para essa nova tipologia?</b>	
<b>Entrevistados:</b>	<b>Principais Ideias</b>
Entrevistado 1	“Sim sem dúvida. Se há área que evoluímos muito é nessa área”
Entrevistado 2	“A parte base continua a estar adequada.”
Entrevistado 3	“A instrução é orientada para os novos recursos e conseqüentemente os referenciais vão sendo adaptados.”

Entrevistado 4	“A FGCP não os prepara para uma missão. O aprontamento é que realmente os prepara para uma missão e este tem sido adequado como se pode ver pelo bom desempenho destes no teatro”
Entrevistado 5	“A FGCP não sei mas penso que terá novos conteúdos.”
Entrevistado 6	“O curso mantém-se. A FGCP deu um passo atrás. Está muito longa e muito abrangente. O curso é um pacote competente e depois com o aprontamento é complementado.”

**Tabela 18-Ideias chave da questão 11**

<b>11-Quais são os critérios que um soldado de infantaria tem que respeitar para ir para uma missão no âmbito internacional?</b>	
<b>Entrevistados:</b>	<b>Principais Ideias</b>
Entrevistado 1	“Depende da missão. Sendo o mérito o principal critério, este representa tudo, disponibilidade capacidade. Características mais específicas, inglês, carta de condução.”
Entrevistado 2	“Não sei, mas sei que era por unidades constituídas.”
Entrevistado 3	“São para preencher as vagas que há e mais não dá. Se houver possibilidade, que tenham bom senso e sobriedade. Tecnicamente tem que dar garantias.”
Entrevistado 4	“Depende da tipologia da missão, mas tem que ter conhecimentos base. Noutros teatros eles recebem uma formação mais adequada, logo que chegam às unidades. As forças são avaliadas e só vão para missão se reunirem condições.”
Entrevistado 5	“Já estão no Exército e como tal já fizeram uma série de provas. Já existe uma triagem feita. Ao nível psicológico todos os indivíduos que vão para as FND fazem uma bateria de provas psicológicas.”
Entrevistado 6	“Qualidades técnicas, físicas e de princípios. Estas condições são o mínimo para iniciar o aprontamento que serve como filtro final.”

**Tabela 19-Ideias chave da questão 12**

<b>12-Qual acha que é o impacto na sociedade de passarmos de um regime de conscrição para um regime de voluntariado?</b>	
<b>Entrevistados:</b>	<b>Principais Ideias</b>
Entrevistado 1	“Impacto político, aparentemente justo e democrático e homogéneo em relação aos outros países. Desvantagens, deixamos de conhecer os nossos jovens, a sua condição física e escolaridade. Perca de nacionalidade, o que era ensinado nas forças armadas é agora feito por alto nas escolas. Somos mais profissionais mais dinâmicos, evoluímos tecnicamente e fizemos o caminho correto, mas com noção que ganhamos e perdemos.”
Entrevistado 2	“Era a primeira vez que os candidatos também saíam da casa dos pais e tinham que se deslocar a um centro de recrutamento Isto era uma escola de formação. Funcionava como um desenraizar da família. Era uma mais-valia em termos de valores e postura. Na altura viram como transtornos mas depois viram como uma mais-valia para a sua formação com competências que adquiriram. Hoje saem muito tarde de casa e acomodam-se.”
Entrevistado 3	“A instituição era uma forma de trazer as pessoas a uma nova realidade. Atualmente nem tanto.”
Entrevistado 4	“Falta de contacto com as forças armadas, estes levavam uma informação de Exército. Atualmente as pessoas não sabem como funciona nem o que fazemos e como tal vão perdendo a ligação a um dos pilares da nação Antes era negativo porque quebrava o trabalho mas dava um conjunto de valores e

	formação.” “Desligaram-se completamente do Exército.”
Entrevistado 5	“Foi grande, uma coisa é ver o Exército como uma obrigação e outra é só vir quem quer, logo o impacto foi positivo.”
Entrevistado 6	“Melhor informação sobre o que é a vida militar. Acho que essa seria a única vantagem. Um regime de conscrição de meses não serve a uma força especial muito menos com novos equipamentos. Eles só estão bons ao fim de 6 anos.”

**Tabela 20-Ideias chave da questão 13**

<b>13- Quais são os critérios que mais contribuem para o bem-estar de uma unidade, quer em aquartelamento, quer em missão.</b>	
<b>Entrevistados:</b>	<b>Principais Ideias</b>
Entrevistado 1	“A justiça, transparência no processo de decisão. Deixamos de tratar de números para tratar pessoas. Hoje conheço todos os meus soldados e quando era comandante companhia era impossível devido aos quantitativos.”
Entrevistado 2	“A parte social, alojamentos e alimentação. O que se promete (missões continuar os estudos) Veem desfraldada as expectativas.”
Entrevistado 3	“Espírito de família, conhecer bem e dar bem. A missão aumenta os problemas. É necessária muito ação de comando e fazer com que haja ligação com a família através da internet. É importante comandar pelo exemplo e mante-los ocupados.”
Entrevistado 4	“Em aquartelamento tem a ver com condições de trabalho, ação de comando e alimentação. Em missão, ação de comando é muito importante assim como mante-los ocupados. Facilidade de contactar com a família, alimentação e alojamento. Convém ir variando as tarefas e manter um contacto tão permanente quanto possível com Portugal.”
Entrevistado 5	“Depende da missão, nomeadamente o risco considerado. A cadeia de Comando. Alojamento e alimentação. Internet.”
Entrevistado 6	“Boa alimentação e mante-los empenhados. Comandar pelo exemplo.”

**Tabela 21-Ideias chave da questão 14**

<b>14- Não nos cabendo a nós decidir sobre voltar a um regime de conscrição, o que lhe parece deste regime de recrutamento?</b>	
<b>Entrevistados:</b>	<b>Principais Ideias</b>
Entrevistado 1	“Voltar atrás é impossível a menos numa situação de crise ou guerra. Melhorar os nossos critérios de seleção. Valorizamos quem passa por cá Todos temos a responsabilidade de contribuir para conseguir melhores profissionais.”
Entrevistado 2	“Só peca pelo facto de não haver um quadro permanente O Exército é utilizado como um trampolim para outras coisas. Devia haver a possibilidade de enquadrar esses bons soldados nesses quadros.”
Entrevistado 3	“É insuficiente, de entre 400 entra menos de 80, a vida útil de um recurso destes é curta e o seu custo muito alto. Dos seis anos não temos 4 anos de vida útil. É portanto um recurso que rende muito pouco. Quando havia contratos de nove anos e meio, via-se que era por volta dos 6 anos que os mais antigos começavam a ensinar os mais modernos.”
Entrevistado 4	“É mais caro que o regime de conscrição. Nós produzimos um bem que é essencial a afirmação de Portugal no Mundo Devemos voltar mais para o apoio das populações cá que não tem sido tantas vezes feito

	<p>como lá fora. Permite obter uma eficiência maior.          Depende também das missões se for a ir lá para fora ou não          Atualmente são um conjunto de profissionais a trabalhar para a nação. O voluntário vê isto como um ponto de passagem, como um emprego          Uma grande parte vem para pelo dinheiro e indicados pelos centros de emprego e alguns desistem porque já justificaram mais algum tempo de subsídio.          Os contratados pensam que o dia acaba e a missão depois logo se vê, para o Sen isto não era assim eles estavam cá do princípio ao fim 24 horas.”</p>
Entrevistado 5	<p>“O RC/RV é o mais adequado a sociedade que temos, cada vez mais as pessoas é que devem escolher a sua profissão e se for a das armas muito bem.”</p>
Entrevistado 6	<p>“ Sem dúvida este é um regime melhor. O soldado chega a um bom nível ao fim de 4, 6 anos. Com um regime de conscrição era dar um passo atrás.”</p>