

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

2017/2018



III

**A EVOLUÇÃO DE MODELOS DE RECRUTAMENTO NAS
ORGANIZAÇÕES MILITARES**

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

**José Martins Borges
MAJOR, INFANTARIA**



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

**A EVOLUÇÃO DE MODELOS DE RECRUTAMENTO
NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES**

MAJOR, INFANTARIA José Martins Borges

Trabalho de Investigação Individual CEMC 2017/2018

Pedrouços 2018



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

**A EVOLUÇÃO DE MODELOS DE RECRUTAMENTO
NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES**

MAJOR, INFANTARIA José Martins Borges

Trabalho de Investigação Individual CEMC 2017/2018

Orientador: MAJOR, ADMINISTRAÇÃO MILITAR
José Augusto de Sousa Silveira

Pedrouços 2018



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **José Martins Borges**, declaro por minha honra que o documento intitulado: **A evolução de modelos de recrutamento nas organizações militares**, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2017/2018** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, **08 de maio de 2018**

José Martins Borges



Agradecimentos

As primeiras palavras de agradecimento são, obviamente, para o meu orientador o Major de Administração Militar Sousa Silveira, pela forma disponível e solidária como com o seu saber e experiência deu a sua orientação para a realização desta investigação, enriquecendo dessa forma o produto final. Pelos seus prestimosos contributos, disponibilidade e profícuas revisões efetuadas, muito obrigado.

Uma palavra de agradecimento aos Excelentíssimos Coronel de Artilharia Vítor Borlinhas, Capitão-de-Mar-e-Guerra de Marinha João Barbosa, Coronel de Cavalaria Álvaro Rosas e Coronel TPAA Jorge Simões, entidades entrevistadas, pelo seu conhecimento, experiência, disponibilidade, comentários, opiniões, questões e sugestões, indispensáveis a um melhor esclarecimento e clarificação da problemática em estudo.

Ao Major de Cavalaria Gomes Branco, pelo apoio e amizade e pela forma disponível e solidária como deu a sua orientação para a realização desta investigação, com comentários objetivos e que em muito contribuíram para a redação e organização da mesma.

À minha família, que verdadeiramente não merecia a minha indisponibilidade.

A todos, bem hajam



Índice

Introdução	1
1. Revisão da literatura e o percurso metodológico	7
1.1. Revisão da literatura	7
1.2. Modelo de análise e percurso metodológico	10
2. A evolução do modelo de recrutamento nas organizações militares	13
2.1. O período da conscrição	13
2.1.1. O serviço militar português após as guerras liberais	14
2.1.2. O serviço militar português na República	14
2.1.3. As reformas dos Governos Constitucionais	15
2.2. A profissionalização das Forças Armadas	15
2.3. A evolução da legislação	16
2.4. O modelo de recrutamento das Forças Armadas portuguesas	17
2.5. Síntese conclusiva	23
3. O modelo de recrutamento nas organizações militares	24
3.1. Reino de Espanha	24
3.2. Bélgica	26
3.3. Reino Unido	28
3.4. Países Baixos	31
3.5. Itália	32
3.6. Síntese conclusiva	34
4. Opções de reestruturação do modelo de recrutamento das Forças Armadas	35
4.1. O valor estratégico das pessoas nas organizações	35
4.2. Modelo de recrutamento inicial	36
4.3. Observação e discussão dos resultados	37
4.3.1. Dimensão recrutamento	37
4.3.1.1. Divulgação	38
4.3.1.2. Admissão/Classificação e Seleção	38
4.3.2. Dimensão retenção	39
4.3.2.1. Aplicação	39
4.3.2.2. Recompensa	40
4.3.2.3. Desenvolvimento	41



4.3.2.4. Manutenção	43
4.3.3. Dimensão reinserção	43
4.4. Geração do modelo.....	44
4.4.1. Variáveis objetivas.....	45
4.4.2. Variáveis subjetivas	45
4.5. Síntese conclusiva	46
Conclusões	47
Bibliografia.....	54

Índice de Apêndices

Apêndice A — Base concetual	Apd A-1
Apêndice B — Guião de entrevista aos Adidos de Defesa.....	Apd B-1
Apêndice C — Guião de entrevistas a entidades nacionais	Apd C-1
Apêndice D — Estrutura guia para a investigação	Apd D-1
Apêndice E — A evolução do recrutamento nas organizações militares	Apd E-1
Apêndice F — Representação da evolução do modelo de recrutamento	Apd F-1
Apêndice G — Modelo de recrutamento das Forças Armadas portuguesas	Apd G-1
Apêndice H — Recomendações ao modelo proposto de recrutamento	Apd H-1
Apêndice I — Entidades entrevistadas.....	Apd I-1
Apêndice J — Resultado das entrevistas a entidades nacionais.....	Apd J-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Dinâmica entre mercado de recursos humanos e de trabalho.....	2
Figura 2 – Oferta vs Procura	3
Figura 3 – Percurso e instrumentos metodológicos.....	11
Figura 4 – Atratividade dos Ramos das FFAA	17
Figura 5 – Predisposição de ingresso nas FFAA.....	18
Figura 6 – Evolução da predisposição para ingresso nos Ramos das FFAA.....	18
Figura 7 – Evolução dos efetivos das FFAA.....	20
Figura 8 – Esquema do modelo de recrutamento das FFAA	22
Figura 9 – Esquema do modelo de recrutamento	36
Figura 10 – Indicadores de satisfação com a função	40
Figura 11 – Indicadores de satisfação com o salário	40



Figura 12 – Indicadores de satisfação com a carreira e oportunidades de progressão	41
Figura 13 – Indicadores de satisfação com a formação	42
Figura 14 – Indicadores de satisfação com a qualidade de vida	43
Figura 15 – Modelo inicial de recrutamento das FFAA proposto.....	45
Figura 16 – Esquema do modelo de recrutamento das FFAA proposto.....	51

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Objetivos específicos	4
Tabela 2 – Questões derivadas	5
Tabela 3 – Modelo de análise.....	11
Tabela 4 – Varáveis subjetivas	45
Tabela 5 – Guião de entrevista aos Adidos Militares	Apd B-1
Tabela 6 – Guião de entrevista a entidades nacionais	Apd C-1
Tabela 7 – Estrutura guia para a investigação.....	Apd D-1
Tabela 8 – Evolução do modelo de recrutamento para a prestação do SM em Portugal até à implementação do SMO.....	Apd F-1
Tabela 9 – Evolução do modelo de recrutamento para a prestação do SM da Constituição de 1911 à promulgação da Lei n.º 174/99, de 21 de setembro	Apd F-2
Tabela 10 – Evolução do modelo de recrutamento para a prestação do SM a partir da promulgação da Lei n.º 174/99, de 21 de setembro.....	Apd F-3
Tabela 11 – Recomendações ao modelo proposto.....	Apd H-1
Tabela 12 – Análise de entrevistas a entidades nacionais.....	Apd J-1

Índice de Quadros

Quadro 1 – Evolução do quadro legal para a prestação do SM	16
Quadro 2 – Modelo de recrutamento das FFAA de Portugal.....	22
Quadro 3 – Modelo de recrutamento das FFAA do Reino de Espanha.....	25
Quadro 4 – Modelo de recrutamento das FFAA da Bélgica	28
Quadro 5 – Modelo de recrutamento das FFAA do Reino Unido.....	30
Quadro 6 – Modelo de recrutamento das FFAA dos Países Baixos.....	32
Quadro 7 – Modelo de recrutamento das FFAA da Itália.....	34
Quadro 8 – Características dos modelos estrangeiros	49
Quadro 9 – Caracterização do modelo de recrutamento FFAA proposto.....	52
Quadro 10 – Dados sobre o modelo de recrutamento FFAA de Portugal	Apd G-1



Quadro 11 – Entidades nacionais e estrangeiras entrevistadasApd I-1



Resumo

Com a extinção do Serviço Efetivo Normal em Portugal, o modelo de conscrição dá lugar à profissionalização das Forças Armadas, provocando alterações significativas na estrutura de recrutamento, desde logo, pela tentativa de conceber um modelo de recrutamento atrativo, no sentido de cativar jovens mancebos voluntários em número suficiente para que estas possam funcionar na sua plenitude.

O objeto de estudo da presente investigação é o modelo de recrutamento das Forças Armadas portuguesas. Neste contexto, caracteriza-se a evolução do modelo de recrutamento militar segundo o método de raciocínio indutivo e uma estratégia de pesquisa qualitativa assente num desenho de pesquisa comparativo.

O modelo de análise consubstanciado em três dimensões, recrutamento, retenção e reinserção, permitiu uma análise crítica ao atual modelo e ao de países que integram o espaço europeu para, numa lógica de *benchmarking*, identificar recomendações suscetíveis de melhorar o modelo.

O estudo revela que o modo eficaz de aumentar o número de candidatos é tornar a organização mais atraente, concluindo-se, que desponta a necessidade de mudança numa lógica de envolvimento geral, estimular comportamentos, perceber e exponenciar a imagem das FFAA, conhecer de facto a emergente nova geração possibilitando assim, definir processos enquadrados para influenciar as atitudes e comportamentos dos candidatos.

Palavras-chave

Modelo, Recrutamento, Retenção, Reinserção, Forças Armadas.



Abstract

With the extinction of the Normal Effective Service in Portugal, the model of conscription gives rise to the professionalization of the Armed Forces, provoking significant changes in recruitment structure, firstly, by the attempt to conceive an attractive recruitment model, in order to captivate sufficient young volunteers to enable them to function fully.

The object of study of the present investigation is the model of recruitment of the Portuguese Armed Forces. In this framework, it is characterized the evolution of the military recruitment model according to the inductive reasoning method and a qualitative research strategy based on a comparative research design.

The analysis model comprising three dimensions, recruitment, retention and reinsertion, allowed a critical analysis of the current model and those of the countries that are part of the European space, in order to benchmark recommendations prone to improve the model.

The study reveals that the effective way to increase the number of candidates is to make the organization more attractive, concluding that there is a need to change in a logic of general engagement, stimulate behaviors, perceive and potentiate the image of the Armed Forces, gain deep understanding of the emerging new generation, thus enabling the definition of processes framed to influence the attitudes and behaviors of the candidates.

Keywords

Model, Recruitment, Retention, Reinsertion, Armed Forces.



Lista de abreviaturas siglas e acrónimos

C

CIOFE Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego

D

DDN Dia da Defesa Nacional

DGRDN Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional

F

FFAA Forças Armadas

L

LSM Lei do Serviço Militar

O

OE Objetivo Específico

OG Objetivo Geral

OTAN Organização do Tratado do Atlântico Norte

Q

QC Questão Central

QD Questão Derivada

R

RC Regime de Contrato

RH Recursos Humanos

RV Regime de Voluntário

S

SE Serviço Efetivo

SEN Serviço Efetivo Normal

SM Serviço Militar

SMO Serviço Militar Obrigatório

V

VFP1 *Volontari in ferma prefissata di um anno*

VFP4 *Volontari in ferma prefissata quadriennale*



Introdução

Recruitment involves actions and activities [...] in order to identify and attract individuals to the organization who have the capabilities to help [...] realize its strategic objectives. In particular, such activities should generate a pool of desirable candidates; enhance their interest in and attraction [...] as an employer; and increase the probability that they will accept a job offer.

Saks (2005, p. 48 cit. por NATO, 2007, p. 4A-3)

Na última década, os exércitos europeus foram sendo reduzidos em dimensão como forma de adaptá-los aos novos tipos de missões e a menores orçamentos de defesa, por conseguinte, diminuindo as necessidades em recrutamento (IISS, 2016). Neste contexto, em matéria de política de segurança e defesa, o Serviço Militar Obrigatório (SMO) designação equivalente a Serviço Efetivo Normal (SEN) (Santos, 2015), foi considerado, numa grande generalidade dos Estados-membros da União Europeia, uma forma de prestação de Serviço Militar (SM) obsoleta (Narciso, 1999).

Em 2004, Portugal, a exemplo de outros países, deixou de recorrer à conscrição, enquanto processo para obtenção dos efetivos necessários para o preenchimento do seu sistema de forças, alegando motivos de natureza geoestratégica, sociocultural, política, tecnológica e funcional (Santos, 2012).

Na sequência da 4.^a Revisão Constitucional¹, surge a atual Lei do Serviço Militar² (LSM), que veio trazer um novo modelo de SM. Este, em tempo de paz, assenta no voluntariado e obedece ao regime jurídico que entrou em vigor com a publicação do Regulamento da LSM³. Concomitantemente com a publicação deste diploma, iniciou-se um período transitório para a extinção do SEN, tendo sido estabelecido que este período não poderia exceder quatro anos (Borges, 2011).

Com a extinção do SEN em Portugal, o modelo de recrutamento adotado resumiu-se, desde então, ao recrutamento de jovens mancebos voluntários. A extinção do SEN provocou alterações significativas na estrutura de recrutamento, desde logo, pela tentativa de conceber um modelo de recrutamento, atrativo, que cativasse voluntários para as fileiras das Forças Armadas (FFAA) em número suficiente para que estas possam funcionar na sua plenitude (Borges, 2011).

Assim, importa desde logo esclarecer o conceito de recrutamento militar e que se encontra definido pela LSM⁴ como “[...] o conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas [FFAA].”. Este compreende o recrutamento normal, para a prestação

¹ Lei n.º 1/97, de 20 de setembro.

² Aprovada pela Lei n.º 174/99 de 21 de setembro alterada pela Lei Orgânica n.º 1/2008, de 6 de maio.

³ Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 52/2009, de 2 de março.

⁴ Artigo n.º 7.



de serviço efetivo (SE) em regime de voluntário (RV) ou em regime de contrato (RC), recrutamento especial, direcionado para os quadros permanentes e o excepcional, nos casos decorrentes de convocação ou mobilização (AR, 1999, p. 6542).

Com esta lei em vigor, o modelo de conscrição dá lugar a um modelo de profissionalização das FFAA, em linha com a maioria dos países europeus. Ocorrem ainda alterações na quantidade de efetivos a recrutar, no sistema de recrutamento e conseqüentemente nas estruturas do mesmo, pelo que estas profundas mudanças vêm dar uma nova imagem às operações de recrutamento (Almeida, 2001).

As FFAA inseridas no mercado de trabalho competem com as restantes organizações, estando sujeitas à lei da oferta e da procura. Dada a conjuntura atual em termos de efetivos autorizados e da obtenção dos mesmos, importa aprofundar o modelo de recrutamento na tentativa de comprovar a adequabilidade do mesmo ou incrementar melhorias na tentativa de obter mais candidatos, conseguindo assim, fazer uma verdadeira seleção, assegurando que os mais aptos são os selecionados (Figura 1).

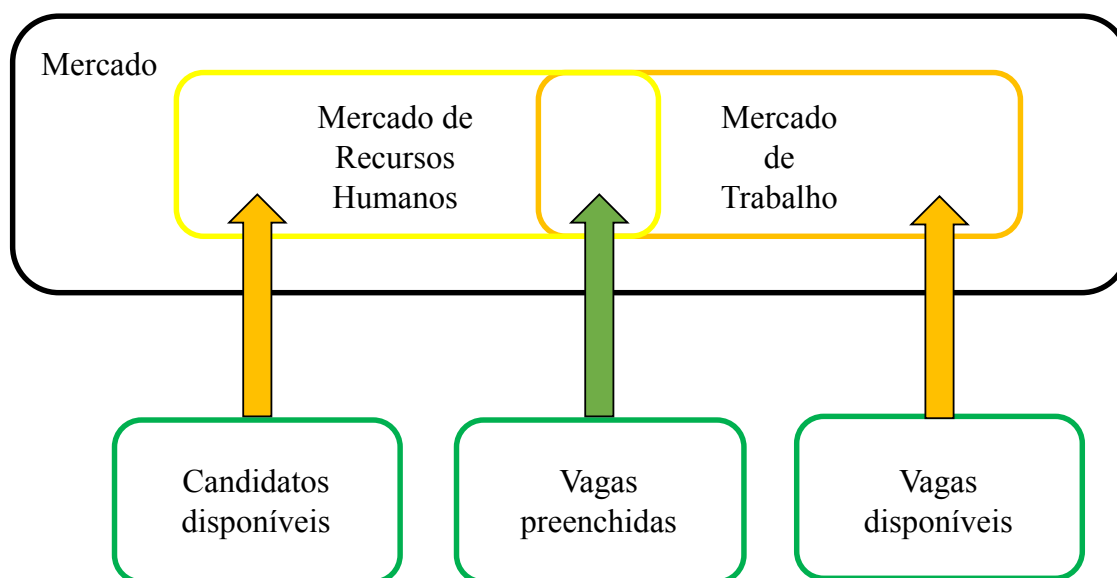


Figura 1 – Dinâmica entre mercado de recursos humanos e de trabalho

Fonte: Adaptado a partir de Chiavenato (2014, p. 100)

As pessoas, hoje em dia, são “[...] sujeitos psicológicos, atores sociais e entidades morais, guiados, não apenas por interesses económicos, mas também pela satisfação de necessidades.”, bem como “procuram realizar trabalho com significado para as suas vidas, pertencer a redes sociais que lhes permitam satisfazer necessidades, também elas, sociais, de pertença e de comunidade.” (Rego, et al., 2015, pp. 40-41).



A intenção de ingresso nas FFAA, em princípio, tem por lógica a ponderação das vantagens e desvantagens proporcionadas pela vida civil e o mesmo caso na vida militar. No entanto, para os jovens “[...] não é a realidade que é apreciada, mas a percepção que cada um tem da realidade.” (Francisco, 2009, p. 14). A formação destas percepções, aquando do processo de decisão, é influenciada por tudo aquilo que se encontra ao redor e é neste campo que todo o modelo de recrutamento pode exercer a sua influência. As FFAA têm que se adaptar a esta nova realidade pois estas constituem-se, para o cidadão, como mais uma opção de profissão (Bastos, 2008).

Segundo Bastos (2008) em condições ideais, o desempenho das FFAA poder-se-á medir pelo cumprimento da sua missão e esta só poderá ser cumprida com recursos humanos (RH) qualificados, motivados e que se identifiquem com a organização. Desta forma, torna-se essencial reiterar a necessidade, fundamental para a capacidade militar do País, de recrutar. Conscientes de que atualmente o recrutamento depende, de forma incontornável, de fatores económicos, demográficos e socioculturais da população nacional, esta tarefa “[...] é tanto mais espinhosa quanto maior for a prosperidade do Estado e das entidades empregadoras que concorrem, no mercado de trabalho com as FFAA.” (Cobra, 2005, p. 1), (Figura 2).

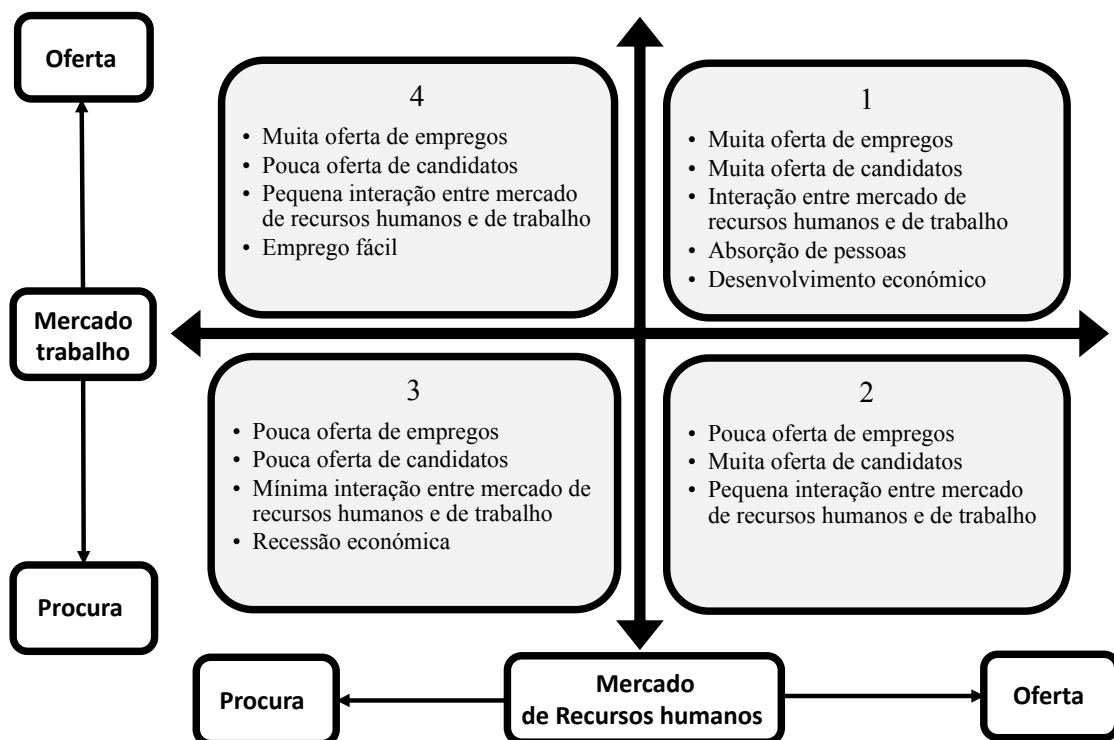


Figura 2 – Oferta vs Procura

Fonte: Adaptado a partir de Chiavenato (2014, p. 97)



Perante o tema proposto: A evolução de modelos de recrutamento nas organizações militares, é de todo pertinente determinar a adequabilidade do modelo de recrutamento, bem como, a necessidade de propor alterações que potenciem o referido modelo. Neste sentido a presente investigação tem como objeto de estudo o modelo de recrutamento militar existente nas FFAA portuguesas.

Na perspetiva de Denker (cit. por Vilelas, 2009, p. 70) “delimitar o tema representa eleger uma determinada parcela de um assunto estabelecendo limites ou restrições para o desenvolvimento da pesquisa pretendida.” e nesse sentido, seguindo o preconizado por Sampieri, Collado e Lúcio (2006) delimitou-se a investigação nos seguintes domínios: (i) o temporal da análise ao período compreendido entre o ano de 2004, decorrente do período de quatro anos imposto para o fim do SEN, até dezembro de 2017, tendo em conta as alterações organizativas das FFAA portuguesas, não deixando de visitar o passado longínquo e o recente, para consubstanciar a evolução do modelo de recrutamento; (ii) o universo de análise incide sobre os militares das FFAA, na categoria de Praça em RV/RC, na modalidade de recrutamento normal; (iii) quanto ao conteúdo, a investigação concretiza uma análise crítica à evolução do atual modelo de recrutamento nas FFAA portuguesas, no sentido de, e pese embora a conjuntura atual em termos de efetivos autorizados, procurar mitigar possíveis inconformidades assim como incrementar atividades que venham a sustentar e a fortalecer o modelo. Efetua-se, ainda, uma análise a outros modelos de recrutamento das FFAA de países membros da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN).

Segundo Vilelas (2009, p. 77) “[...] os objetivos apontam a população a estudar, as variáveis, o tipo de estudo [...], para cumprirem integralmente a sua função, terão que obedecer [...] a determinados requisitos: [...] indicarem qual a perspetiva selecionada para o estudo; serem claros, limitados e precisos.”. Assim, o objetivo geral (OG) desta investigação é avaliar a adequabilidade do modelo de recrutamento nas FFAA portuguesas. De forma a conseguir cumprir o OG é necessário atingir os seguintes objetivos específicos (OE):

Tabela 1 – Objetivos específicos

OE	Descrição
1	Explicar a evolução do modelo de recrutamento nas FFAA portuguesas
2	Analisar o modelo de recrutamento das FFAA em países OTAN
3	Desenvolver um modelo de recrutamento, que inclua as melhores práticas

Fonte: Autor (2017)

O procedimento metodológico de Quivy e Campenhoudt (2003, p. 44) estabelece como primeira etapa “[...] a pergunta de partida.” que corresponde, *stricto sensu*, à questão da



investigação. Os autores referem que esta, para cumprir cabalmente a sua função, deve ser precisa, concisa e unívoca; exequível logo realista; e pertinente, ou seja, deve ser uma verdadeira pergunta e ter uma intenção de compreensão dos fenómenos. Neste contexto, a questão central (QC) subjacente a toda a investigação é: Qual é o modelo de recrutamento mais adequado para as FFAA portuguesas que garanta a obtenção e retenção de efetivos nas fileiras?

Para responder à QC deduziram-se, como elementos orientadores da investigação, três questões derivadas (QD):

Tabela 2 – Questões derivadas

QD	Descrição
1	De que forma evoluiu o modelo de recrutamento nas FFAA?
2	Como se caracteriza o modelo de recrutamento nas FFAA de países OTAN?
3	Quais os contributos para um modelo de recrutamento mais adequado para as FFAA portuguesas?

Fonte: Autor (2017)

Para Creswell (2013) a visão do mundo por parte do investigador, por influenciar a forma como este conduz a investigação, deve ser claramente identificada. Neste contexto, o investigador assume-se ontologicamente construtivista, tendo em conta que desta forma, não há lugar, nas relações sociais, para a existência de um conhecimento global, havendo apenas versões específicas, dependentes do indivíduo, do meio e do tempo (Santos e Lima, 2016), os “[...] fenómenos sociais e seus significados são realizados por atores sociais e o mundo social é construído e constituído através da interação permanente entre indivíduos e destes com o meio envolvente.” (Bryman, 2012, p. 35). Por outro lado, no posicionamento epistemológico, assume-se como interpretativista, por quanto compete ao investigador não só verificar os fenómenos sociais, mas também compreender os seus significados subjetivos (Bryman, 2012) percebendo como a realidade molda e, por sua vez, é moldada pelos comportamentos e ações dos atores sociais que nela intervêm (Santos e Lima, 2016).

Esta investigação seguiu o método de raciocínio indutivo, segundo uma estratégia de pesquisa qualitativa (Bryman, 2012; Creswell, 2013). Adotou-se o desenho de pesquisa comparativo que, segundo Bryman (2012), é usado quando se pretende estudar dois ou mais casos contrastantes, recorrendo a métodos idênticos.

A presente investigação apresenta uma lógica de desenvolvimento sequencial e encontra-se dividida, para além da introdução e das conclusões, em quatro capítulos. O primeiro capítulo constitui a base concetual, a revisão da literatura e o percurso metodológico. O segundo capítulo incide sobre a evolução do modelo de recrutamento nas FFAA, no qual se efetua uma análise crítica ao modelo de recrutamento existente em Portugal. No terceiro capítulo efetua-se uma



análise ao modelo de países OTAN. No quarto capítulo, são avaliados e discutidos os resultados obtidos da análise dos vários modelos de recrutamento, que poderão ser considerados mais vantajosos e terão condições de ser aplicados para fazer face às exigências das FFAA. Serão, ainda, expostos os contributos que poderão permitir o aperfeiçoamento e a validação do modelo que garanta os efetivos militares e a retenção nas FFAA. Nas conclusões, sintetiza-se a avaliação dos resultados obtidos, em relação aos objetivos traçados e a resposta às questões da investigação. Como corolário do estudo e contributo para o conhecimento, apresentaremos as características estruturantes do modelo de recrutamento militar em Portugal e algumas recomendações e sugestões para pesquisas futuras julgadas mais pertinentes.



1. Revisão da literatura e o percurso metodológico

A Gestão de RH consiste em medidas e atividades que implicam RH e destinam-se a otimizar a eficiência e o desempenho, por parte dos indivíduos e da organização (Alis, et al., 2012). Esta gestão refere-se às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho das pessoas, e inclui a determinação de necessidades, atração de candidatos, seleção e contratação, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras, avaliação do desempenho, recompensa e motivação (Rego, et al., 2015, p. 57). Não obstante Chiavenato (2014), numa outra perspetiva – gestão de pessoas⁵ que servirá de base para o modelo de análise da presente investigação, refere seis processos básicos, designadamente: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorizar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.

Com a entrada em vigor da LSM o paradigma da obtenção de RH sofreu alterações profundas, desde logo a transição para FFAA profissionais o que “[...] implicou, em matéria de [RH], uma aposta na qualificação e no fomento da empregabilidade, de forma a que a prestação do SM se constitua como uma etapa de valorização pessoal e profissional.” (Morgado, 2010, p. 10). Os cidadãos das nações são o recurso que sustenta as FFAA, de acordo com necessidades específicas do momento e conforme um determinado modelo de recrutamento (Costa, 2016).

A reflexão que se pretende fazer à evolução do modelo de recrutamento nas FFAA inicialmente acarreta a identificação do contexto e da base concetual⁶ onde a investigação se insere. Assim, este capítulo congrega em si uma revisão da literatura ao que se segue a apresentação do percurso metodológico guia, explanada no modelo de análise seguido.

1.1. Revisão da literatura

Feita uma análise à evolução que se verificou ao longo dos anos em matéria de recrutamento, depreende-se que o termo recrutar tem origem no vocabulário militar: formar um grupo através da mobilização de homens. Numa fase posterior, recrutar evoluiu para assumir o sentido atual: atrair candidatos para a organização. Desta forma, são dados os primeiros passos no desenvolvimento de técnicas para atrair candidatos na quantidade necessária, e lentamente, o recrutamento passou a representar as operações que precedem e preparam o processo de seleção. Com a profissionalização o recrutamento passou a efetuar-se de forma mais estruturada com critérios mais rigorosos, sendo que, já na era da informação, a internet, altera o contexto

⁵ “[...] consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas trabalham.” (Chiavenato, 2014, p. 13).

⁶ Ver Apêndice A.



do recrutamento, alargando as possibilidades para ambas as partes e em todas as fases do processo (Alis, et al., 2012).

O recrutamento revela-se uma operação cada vez mais complexa e que implica crescentes desafios, a exemplo: o custo do recrutamento, estabilidade profissional, qualificações exigidas, mudanças tecnológicas, legislação e a conjuntura socioeconómica. O êxito do recrutamento é posto em causa ao longo de todo o processo, tornando-se indispensável a escolha dos instrumentos adequados e válidos ao longo do mesmo. Não é suficiente recrutar com base num perfil, na idade, experiência ou diploma, pelo contrário quanto mais precisa e amplamente difundida for a informação, junto do público-alvo, maior será o número de candidatos (Alis, et al., 2012). “A qualidade do recrutamento influencia a qualidade dos candidatos, assim como a reputação da [organização].” e “a qualidade dos processos e das decisões de seleção de candidatos marca, indelevelmente, a qualidade do trabalho que virão a desenvolver, no fundo a reputação da [organização].” (Rego, et al., 2015, p. 187).

Resultado da revisão feita a uma panóplia de trabalhos de investigação, cujo teor dos mesmos versa sobre as questões inerentes ao modelo de recrutamento, evolução e adequabilidade, diz-se inicialmente que:

Relativamente ao tipo de [SM] e ao tipo de forças militares podemos determinar três períodos distintos na História de Portugal: (i) da fundação do reino até à restauração em 1640, cinco séculos [...]; (ii) um segundo período, [...] 1640 a 1911, em que o exército é permanente, o recrutamento é coercivo, abrange com frequência as camadas marginais da população e utiliza com um peso significativo os mercenários estrangeiros [...]; (iii) um terceiro período que vem desde 1911, Constituição Portuguesa e é caracterizado por [FFAA] permanentes assentes no [SEN], universal, em tempo de paz e num quadro permanente que constitui a garantia da qualidade e dos saberes acrescidos.

Narciso (1999, p. 93),

Hoje em dia verifica-se que as FFAA se encontram no que se poderá definir como um quarto período, caracterizado pela profissionalização e que veio a constituir um desafio para estas. Um estudo mais recente comprova que o avanço científico e tecnológico conduziu à substituição dos exércitos de massas por forças de elite, de dimensões reduzidas. Este facto e o de todos os cidadãos terem direitos iguais pôs em causa a conscrição (Cobra, 2005).

Para Pinto (2014), o desafio de assegurar voluntários em quantidade e qualidade alterou o paradigma no recrutamento, obrigando a uma mudança de atitude clássica e passiva, para uma atitude de obtenção de RH audaz e criativa. Bastos (2008), no seu estudo sobre a mudança das FFAA, conclui que estas apresentam uma estrutura de recrutamento adequada e vocacionada para o ingresso no RV/RC. Contudo, Santos (2012, p. 76) alerta que “[...] a falta de ligação entre os sistemas de recrutamento, conduz a “desperdícios” de candidatos, na medida em que os excluídos por um ramo não serão, na generalidade, aproveitados pelos outros Ramos.”.



Serrano (2004) no seu estudo focado no Exército, conclui que as alterações no Exército implicam, para além da necessidade de motivar os jovens para a prestação do SM, que se operem alterações ao nível dos modelos organizacionais e funcionais existentes. Estas alterações devem sobretudo acontecer ao nível da mentalidade, uma vez que o processo de mudança implica que se desenvolvam estratégias e os mecanismos necessários e adequados às leis da oferta e da procura que vigoram no mercado de trabalho. O processo de transformação só será viável se paralelamente à obtenção de RH o Exército os conseguir manter motivados durante a permanência nas fileiras e simultaneamente prestigie e valorize profissionalmente a função da categoria de Praça, tornando-a num emprego de marca.

Cobra (2005) nas suas reflexões sobre militares contratados, vivência e reinserção, conclui que: (i) a variável vínculo institucional é importante na formação de atitudes e comportamentos nos militares do Exército; (ii) existe ceticismo por parte dos militares contratados no que respeita à reinserção no mercado civil de trabalho; e (iii) o sistema de incentivos é encarado como fator motivador para o recrutamento e não como mecanismo potenciador de reintegração socioprofissional.

As principais conclusões do estudo, da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN) (2016), no âmbito do Dia da Defesa Nacional (DDN), demonstram que: (i) no que respeita às representações dos jovens face às FFAA, os dados demonstram que estes confiam e valorizam-nas em termos institucionais. Relativamente à profissão militar os valores são mais baixos, mas também muito positivos; (ii) em termos de intenção de ingresso nas FFAA, os valores apontam para 39,4%, muito próximo do ano anterior. Segundo Carreiras (2009), resultado de um inquérito à população portuguesa, mesmo com níveis de informação, interesse e conhecimento diminutos sobre as FFAA, estas são consideradas pela sociedade como muito necessárias.

Branco (2017), ao efetuar uma análise à predisposição para o ingresso nas FFAA, vem reforçar que o modelo de recrutamento não está esgotado e que pode ser melhorado, desenvolvendo ações de divulgação das FFAA através do DDN, do método do passa-palavra pelos próprios militares e através da utilização das redes sociais.

Por último, baseado num estudo da OTAN (2007), sobre recrutamento e retenção de pessoal militar, é perceptível que em muitos outros países, atingir as metas de recrutamento tornou-se cada vez mais desafiador: (i) as forças militares enfrentam uma importante perda de pessoal, muitas vezes altamente qualificados; (ii) a dificuldade em recrutar um número suficiente é agravada pelo facto de que muitos militares abandonam as fileiras, de forma



voluntária, demasiado cedo. Este documento apresenta uma perspetiva internacional, aponta um conjunto de estratégias e uma proposta de modelo para o recrutamento e para a retenção.

1.2. Modelo de análise e percurso metodológico

O caminho para chegar aos contributos para um modelo de recrutamento adequado ao paradigma atual dos jovens portugueses, partiu do modelo em vigor, ao que se segue uma análise a outros modelos de recrutamento de países membros da OTAN. Após esta consulta, através de uma estratégia qualitativa (Bryman, 2012; Creswell, 2013) seguiu-se a fase de recolha de dados sobre os modelos, por intermédio da utilização da técnica de recolha de dados documental clássica e de entrevistas semiestruturadas⁷.

Os defensores das estratégias de investigação qualitativas consideram que existe uma relação indissociável entre o mundo real e a subjetividade do sujeito, que não é passível de ser traduzida em números. Pretende-se aprofundar o objeto de estudo, sem análise ou medições estatísticas. Estes estudos são essencialmente indutivos e descritivos, constituindo-se o investigador como o elemento chave para a sua consecução, na medida em que a interpretação dos fenómenos sociais e a atribuição dos respetivos significados é feita a partir de padrões encontrados nos dados (Vilelas, 2009).

A investigação seguiu o método de raciocínio indutivo⁸, focado na análise de variáveis⁹, que decompõem o modelo de recrutamento da amostra. Justifica-se a opção, por se partir da observação de factos particulares, tais como, o modelo de recrutamento das FFAA em Portugal e em países da OTAN, que depois de relacionados irão permitir estabelecer procedimentos, ações ou atividades com aplicabilidade ao caso nacional. Assim, segundo Freixo (2012, p. 96) o método adequa-se, pois, “[...] generaliza a toda uma classe de acontecimentos [...] aquilo que foi provado em alguns casos [...]”.

Adotou-se o desenho de pesquisa comparativo, que segundo Bryman (2012) é usado quando se pretende estudar dois ou mais casos contrastantes, recorrendo a métodos idênticos. A lógica da comparação tem subjacente a ideia que os fenómenos sociais são mais facilmente apreendidos se forem comparados com outros casos ou situações, que apresentem diferenças significativas entre si.

A recolha de dados seguiu um modelo de análise (Tabela 3), adaptado do modelo de gestão de pessoas, anteriormente mencionado, preconizado por Chiavenato (2014, pp. 13-14),

⁷ Ver Apêndices B e C.

⁸ Analisam-se os elementos identitários do modelo de recrutamento de FFAA OTAN a partir dos dados recolhidos e não de uma conceção teórica gerada no início da investigação (Bryman, 2012).

⁹ Vilelas (2009, p. 83) define variável como “[...] qualquer característica ou qualidade que é suscetível de assumir diferentes valores.”.



que decompõem o conceito de modelo de recrutamento das FFAA portuguesas, nas dimensões estruturantes: recrutamento; retenção e reinserção, que por sua vez têm agremiadas uma série de variáveis. Através destas variáveis são enumerados os indicadores que permitiram confrontar a realidade nacional.

Tabela 3 – Modelo de análise

Conceito	Dimensões	Variáveis	Indicador
Modelo de Recrutamento nas FFAA	Recrutamento	Divulgação	Ações de informação
		Admissão	Condições Gerais
			Condições Especiais
		Classificação e Seleção	Aptidão Física
			Aptidão Psicológica
	Retenção	Aplicação	Entrevista
		Recompensa	Função/cargo
		Desenvolvimento	Remuneração
			Carreira
		Manutenção	Formação
Reinserção	Incentivos	Qualidade de vida	
		Legislação	
		Formação certificada	

Fonte: Autor (2017)

A análise dos dados será feita através de um tipo de análise de conteúdo proposto por Bardin (2008), categorial ou análise temática, substanciada pela metodologia de análise de entrevistas proposta por Guerra (2014).

O percurso metodológico e os instrumentos metodológicos escolhidos foram preconizados em três grandes fases (Figura 3).

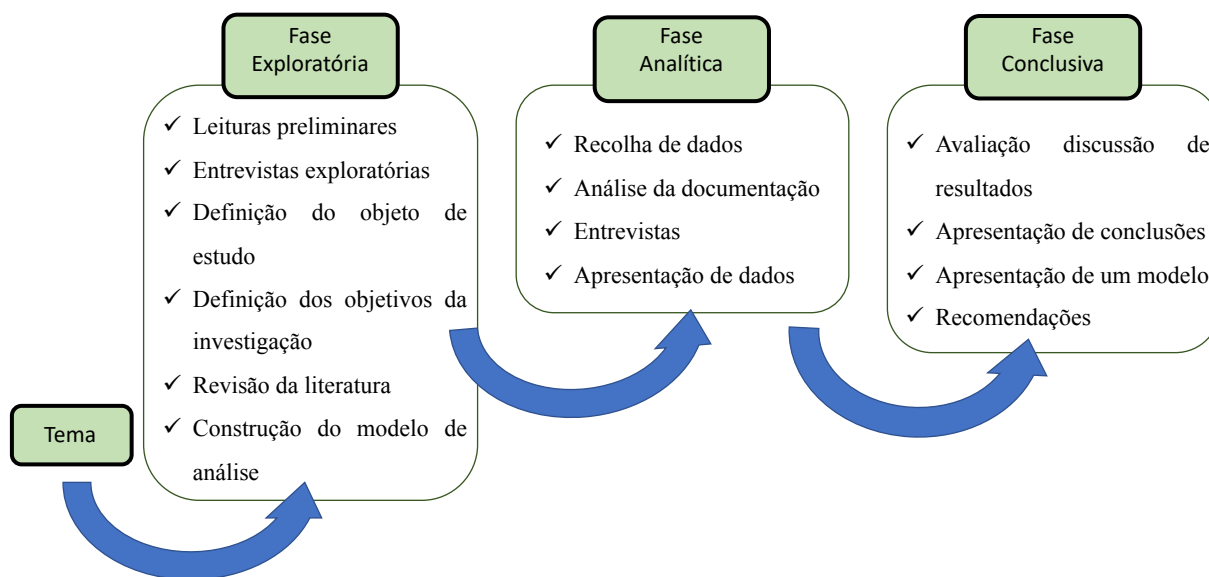


Figura 3 – Percurso e instrumentos metodológicos

Fonte: Autor (2017)



Na fase exploratória efetuou-se um enquadramento conceptual, iniciou-se a pesquisa bibliográfica e a exploração documental alusiva à investigação, realizou-se um conjunto de entrevistas exploratórias, que culminando com a elaboração do projeto de investigação. Na fase analítica foi efetuada a recolha dos dados para tratamento de forma a realizar a sua discussão e apresentação, posteriormente extraindo-se os resultados e as informações necessárias para a investigação. Por último, desenrolou-se a fase conclusiva, orientada para a avaliação e discussão dos dados, no sentido de se obterem respostas, e se extraírem contributos para o conhecimento e consequências práticas para as FFAA.

Consequentemente, se por um lado se pretende verificar a adequabilidade do modelo vigente e identificar melhores práticas, como garantia de obtenção, retenção de efetivos nas fileiras das FFAA portuguesas e reinserção, por outro é intenção apresentar contributos para se explorarem oportunidades e mitigar as vulnerabilidades, e ainda, com alguma audácia, apresentar um possível modelo de recrutamento militar, tudo isto por intermédio da comparação com o modelo de países da OTAN, para fazer face à dicotomia da Sociedade atual (Apêndice D).



2. A evolução do modelo de recrutamento nas organizações militares

Neste capítulo propõe-se efetuar uma reflexão através de um olhar retrospectivo¹⁰ sobre o SM, as configurações adotadas e os modelos de recrutamento que vigoraram em Portugal ao longo dos tempos, desembocando no atual modelo de FFAA profissionais. Desta forma, pretende-se compreender o caminho trilhado ao longo dos anos, que veio a confluir naquilo que na atualidade é uma dificuldade para as FFAA portuguesas, o recrutamento de efetivos em número suficiente para as suas fileiras.

2.1. O período da conscrição

A referência obrigatória quando se fala em SMO é de forma indubitável a França¹¹ “mais pelo seu pioneirismo na elaboração do conceito do que pela sua consagração na pátria [...]” (Narciso, 1999, p. 73). Assim como outra incontornável referência é a batalha de Varmy¹², na qual, ao Exército Real do antigo regime, por mobilização geral, se juntam os homens válidos de Paris. O Exército era o povo em armas, tendo como implícito o critério político fundamental da plena submissão deste à nação (Vaz, 2002). A *levée en masse*¹³, um recrutamento geral da população civil do país decretada em 23 de agosto de 1793, estipulava que até expulsar o inimigo do território francês, todos os franceses com idade entre 18 e 25 anos capazes de carregar armas foram permanentemente requisitados. Enquanto isso, a população civil também foi necessária para ajudar a apoiar a revolução, que havia sido ameaçada pela intervenção de potências estrangeiras (Narciso, 1999; Haskew, 2016).

Com a revolução francesa consagra-se a conscrição, através do sistema de sorteio e mediante as necessidades do Exército, institucionalizada pela lei Jourdan de 5 de setembro de 1798, tendo sido uma aproximação ao SMO universal e que submeteu, a este serviço, todos os jovens franceses com idades compreendidas entre os 20 e os 25 anos de idade (Santos, 1979).

A esmagadora superioridade de efetivos, resultado desta política, provocou o dilema de segurança nas nações europeias, obrigando-as a introduzir a conscrição, massificando desta forma os exércitos (Francisco, 2009). Este sistema acaba por ser deturpado, pois os cidadãos selecionados podiam enviar um substituto em seu lugar, contornando assim o caráter obrigatório e comprometendo a sua equidade, porquanto este sistema favorecia a classe alta (Flynn, 2002).

¹⁰ Ver Apêndice E.

¹¹ A pátria da conscrição (Narciso, 1999).

¹² Travada em 20 de setembro de 1792, na região de Champagne-Ardenne (Nordeste de França) e que opôs a França à invasão da Áustria e da Prússia.

¹³ Mobilização geral do povo francês para a guerra.



2.1.1. O serviço militar português após as guerras liberais

Com o fim da guerra civil, entre liberais e absolutistas no ano 1834, houve lugar a uma reorganização militar do país. É extinto o sistema que assentava nas milícias e ordenanças, substituídas pelos batalhões de voluntários e da Guarda Nacional, dando origem a um só Exército (Narciso, 1999; Ferreira, 2017). O conceito de SMO, dever de cidadania, com a vitória liberal granjeia preponderância na sociedade portuguesa. Neste contexto, em 1869, é estabelecido o SMO não remunerado por cinco anos, findos os quais os militares passam a uma segunda linha ou primeira reserva e para a reserva territorial até completarem 50 anos. Os mancebos em idade militar e apurados depois da inspeção médica eram convocados por sorteio até o seu número satisfazer as necessidades do Exército (Selvagem, 1931; Narciso, 1999). No entanto “[...] para fundo de armamento, eram permitidas as remissões a dinheiro, a melhor parte da população isentava-se e só eram compelidos a servir nas fileiras como sorteados ou substitutos, os indigentes na sua quase totalidade analfabetos, o que rebaixava [...] o seu valor tático.” (Selvagem, 1931, p. 580).

Ressalvam-se três passagens nas constituições portuguesas do século XIX relativamente ao SM, a primeira constituição portuguesa¹⁴ (1822), no artigo 19.º, “[...] defendê-la pelas armas, quando for chamado pela lei [...]”. Na carta constitucional (1826), no artigo 113.º, refere que todos os portugueses são obrigados a pegar em armas para sustentar a independência, e integridade do Reino, e defendê-lo de seus inimigos externos, e internos. Por alturas do reinado de D. Maria II a Constituição portuguesa (1838), no artigo 119.º, refere que todos os portugueses são obrigados a pegar em armas para defender a Constituição do Estado e a independência e integridade do Reino.

2.1.2. O serviço militar português na República

Após a implantação da República e na sequência da reorganização do Exército é institucionalizado o SMO em Portugal, assim a Constituição (1911) do recém implantado regime republicano refere no artigo 68.º “todos os portugueses, cada qual segundo as suas aptidões, são obrigados pessoalmente ao [SM].”, passando a ser geral, pessoal e obrigatório (Leal, 2003), o cidadão a partir dos 20 anos de idade era integrado na escola de recrutas por um período variável entre 15 e 30 semanas, posto o que permanecia no ativo até aos 30 anos, na reserva até aos 40 e mais cinco anos nas tropas territoriais. Manteve-se o sorteio a que todos os que terminavam a recruta estavam sujeitos e foi criada a taxa militar para o cidadão que não cumpria o SM (Ferreira, 2017).

¹⁴ Assinada pelo D. João VI.



Com o Estado Novo, no decurso do ano de 1933 surge nova Constituição (1933) que reforça, no artigo 54.º, “o [SM] é geral e obrigatório [...]”. No ano de “1937 a duração do [SM] foi fixada em 16 meses, sendo em 1949 aumentada para um máximo de dois anos [...]” (Ferreira, 2017, p. 92).

Após o 25 de abril de 1974, decorria o ano de 1976, foi alterada a anterior Constituição pela Assembleia Constituinte que aprovava e decretava a nova Constituição (1976) ficando estipulado no artigo 276.º, uma vez mais, que “a defesa da Pátria é dever fundamental de todos os portugueses.” e “o [SM] é obrigatório nos termos e pelo período que a lei prescrever.”.

2.1.3. As reformas dos Governos Constitucionais

A duração do SMO estipulada em dois anos manteve-se até 1987, altura em que se estabelece novo período para o SM, sendo de um mínimo de 12 a 15 meses para o Exército e de 18 a 20 meses para a Marinha e Força Aérea (AR, 1987).

O programa do XII Governo Constitucional¹⁵ define a reorganização e modernização das FFAA, assente na reestruturação, redimensionamento e reequipamento (Leal, 2003, p. 9), também nesta altura é alterada a LSM por se considerar que a duração do SM era longa e não estava adequada com as aspirações dos jovens portugueses. Neste sentido reduz-se o SEN de 12 para quatro meses no Exército e de 18 para oito meses na Marinha e Força Aérea (AR, 1991). O sistema de recrutamento passou da conscrição para um sistema misto (voluntariado e conscrição). Segundo Leal (2003) a obtenção e retenção de efetivos em RV foi o maior desafio que se colocou a este modelo.

2.2. A profissionalização das Forças Armadas

No XIII Governo Constitucional surge a 4.ª Revisão Constitucional (AR, 1997) que refere “o [SM] é regulado por lei, que fixa as formas, a natureza voluntaria ou obrigatória, a duração e o conteúdo da respetiva prestação.”. Contudo o figurino altera e surge um novo modelo de prestação de SM (AR, 1999) que transita do sistema de conscrição para um novo regime de prestação de SM baseado no voluntariado.

Desta forma durante um período de transição, até ao dia 19 de novembro de 2004, o SEN teve uma duração de quatro meses, após o período de transição é abolido e adota-se a prestação de SM baseado, em tempo de paz, no voluntariado em que o RV passou a ter um período de 12 meses e o RC de dois a seis anos. Surge, assim, novamente e com maior acuidade, a necessidade de atrair jovens para a prestação de SM em RV/RC (Cobra, 2005).

¹⁵ 31 de outubro de 1991 até 28 de outubro de 1995.



Com esta nova prestação de SM surge o regulamento de incentivos cuja finalidade constituiu um instrumento essencial à satisfação das necessidades de pessoal, no âmbito da nova política de recrutamento e sustentação de efetivos militares, orientada para a plena profissionalização das FFAA. Por outro lado, é instituído o DDN cuja comparência constitui um dever de todos os cidadãos, podendo ocorrer a partir do primeiro dia do ano em que completem a idade de 18 anos e enquanto a mantenham. Este dia visa sensibilizar os jovens para a temática da defesa nacional e divulgar o papel das FFAA.

O modelo de profissionalização, que foi adotado em Portugal, assenta num sistema misto, semiprofissionalizado, caracterizado no essencial pela introdução de novas formas de prestação de serviço, em RC, e pela extinção do SMO. O fim da conscrição determina o abandono de um recrutamento do tipo administrativo (de massa) e a opção por um recrutamento do tipo individual.

2.3. A evolução da legislação

Não obstante o que foi escrito, nas décadas de 80 e 90 várias foram as alterações no âmbito legislativo, preconizadas pelas sucessivas variações na forma de prestação do SM. Neste sentido, para melhor perceção, apresenta-se a evolução do quadro legal atinente à prestação do SM na modalidade de recrutamento normal (Quadro 1).

Quadro 1 – Evolução do quadro legal para a prestação do SM

LSM	Regulamento da LSM	Recrutamento
Lei n.º 30/87, de 7 de julho	Decreto-Lei n.º 463/88, de 1 de outubro	Recenseamento Provas de Classificação e Seleção
O SMO passa a designar-se de SEN Duração do serviço militar é reduzido (diferenciada por Ramos)	Estão sujeitos às obrigações militares os cidadãos de nacionalidade portuguesa entre os 18 e os 38 anos	
Lei n.º 22/91, de 19 de junho	Decreto-Lei n.º 143/92, de 20 de julho	Alistamento Incorporação
Redução do SEN Estão sujeitos às obrigações militares os cidadãos de nacionalidade portuguesa entre os 18 e os 35 anos	Prestação de serviço militar em RV e RC	
Lei n.º 174/99, de 21 de maio	Decreto-Lei n.º 289/00, de 14 de novembro	Recenseamento DDN Provas de Classificação e Seleção
FFAA profissionais	Extinção do SEN Deveres militares para ambos os sexos e exercem-nos nos termos do presente Regulamento Dia da Defesa Nacional	
Lei n.º 01/08, de 21 de setembro (alteração à Lei n.º 174/99, de 21 de maio)	Decreto-Lei n.º 52/09, de 02 de março (Decreto-Lei n.º 289/00, de 14 de novembro)	Alistamento
Recenseamento automático	Deveres militares para ambos os sexos	Incorporação

Fonte: Adaptado a partir de Santos (2015, p. 302)



2.4. O modelo de recrutamento das Forças Armadas portuguesas

Um dos maiores desafios com que as FFAA se depararam nos últimos anos foi a sua profissionalização. As profundas alterações registadas a nível político e estratégico, nos contextos nacional e internacional, levaram à necessidade de repensar o modelo de recrutamento de RH para as FFAA (Cardoso, 2008).

Assegurar em quantidade e qualidade o número necessário de RH voluntários foi, em si mesmo um desafio com claras implicações para esta transformação das FFAA. A clássica e passiva atitude do recrutamento, que até então vigorava, em que competia ao cidadão apresentar-se para cumprir uma obrigação, foi substituída por uma atitude orientada para a obtenção de RH, em que a iniciativa passou a pertencer essencialmente às FFAA. Para esta alteração de uma prática secular concorreu uma decisiva evolução de mentalidade, no sentido geral da transformação militar, mesmo perante o espectro de não satisfação dos efetivos pretendidos (Pinto, 2014).

Desde que foi adotada nas FFAA a profissionalização, é possível inferir que é no período atual, que se exige um esforço às estruturas de recrutamento, para garantir os efetivos necessários nas fileiras. Segundo dados do estudo da DGRDN (2016), realizado aos cidadãos¹⁶ participantes no DDN, durante o ano de 2016, conclui-se que a atratividade pelos Ramos apresenta um equilíbrio entre o Exército e a Força Aérea, sendo que a Marinha apresenta um ligeiro valor mais baixo, ficando uma pequena percentagem de cidadãos, ao que se deduz, indecisos na sua opção (Figura 4).

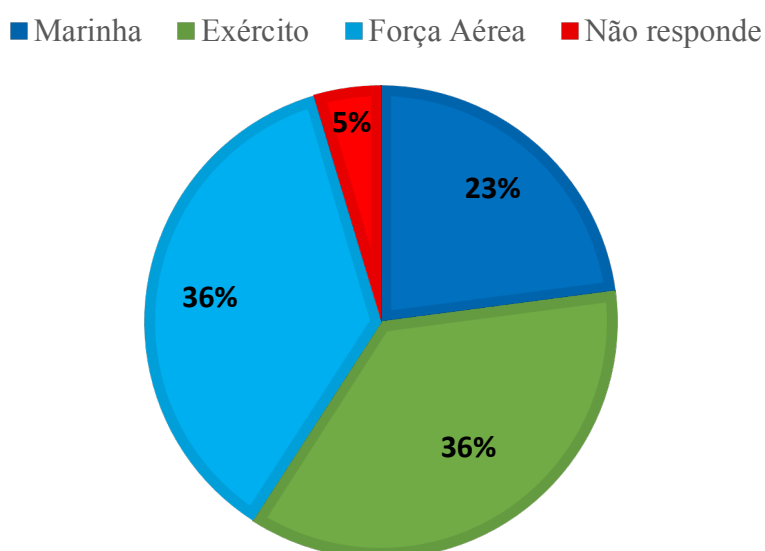


Figura 4 – Atratividade dos Ramos das FFAA

Fonte: Adaptado a partir de DGRDN (2016)

¹⁶ Dos 99.893 mil jovens presentes foram recolhidos 81.207 mil inquéritos válidos (DGRDN, 2016).



Por outro lado, o mesmo estudo demonstra que perante a possibilidade de ingresso nas FFAA, 39,4% dos jovens apresentam predisposição para o ingresso nas FFAA (Figura 5). Esta predisposição confirma uma tendência crescente ao longo dos últimos anos, tendo atingido o valor mais alto em 2015, muito reveladora da orientação militar intrínseca ao cidadão português (Figura 6).

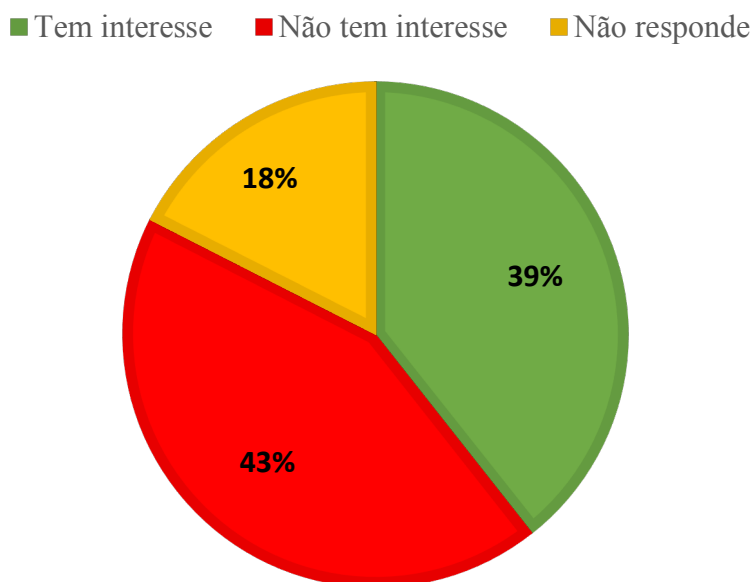


Figura 5 – Predisposição de ingresso nas FFAA

Fonte: Adaptado a partir de DGRDN (2016)

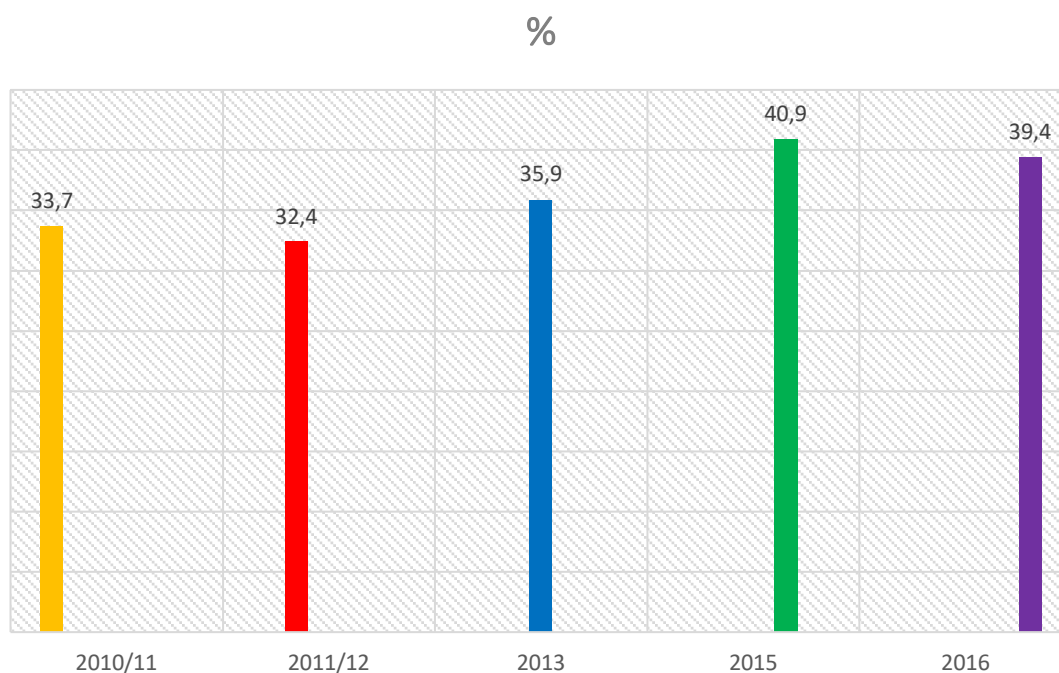


Figura 6 – Evolução da predisposição para ingresso nas FFAA

Fonte: Adaptado a partir de DGRDN (2016)



Salienta-se, também, alguns dados muito relevantes, como é o caso de que 48,2%¹⁷ dos jovens que manifestam interesse em ingressar nas FFAA demonstram intenção em fazê-lo nos 12 meses seguintes.

Dados do mesmo estudo asseveram que o nível de confiança nas FFAA, comparativamente a outras instituições¹⁸, apresenta o valor mais elevado, sendo esta confiança reveladora da boa aceitação das mesmas junto dos mais jovens, uma vez que concordam com a sua existência como elemento essencial para a segurança do país e reconhecem a sua eficácia no cumprimento das várias missões. Igualmente, na apreciação do emprego nas FFAA, ainda que menos valorizado pelos jovens, apresenta valores muito favoráveis (DGRDN, 2016).

Destarte, e na linha da justificação da intenção de ingresso nas FFAA, a perceção da vida militar como é dada a conhecer, é considerada o fator mais importante, apresentando um valor de 66,2%, bem como a oportunidade de participação em missões internacionais com 49,1%, ao que se segue, com um valor de 21,7% a possibilidade de continuar os estudos. Pelo contrário, da amostra de jovens sem intenção em ingressar nas FFAA, 48,2% justificam a não intenção por se encontrarem a estudar, ao que se segue a ideia de que a remuneração financeira é baixa, com 23,4% e 21% assumem não gostar das características da profissão militar (DGRDN, 2016). Em suma poder-se-á referir que a organização é atrativa, mas a questão que se coloca é o porquê da falta de efetivos.

Neste sentido importa perceber a evolução do efetivo de militares em RV/RC, pelo que se começa por representar no gráfico seguinte, (Figura 7), a quantidade de efetivos nas FFAA. Estes têm vindo a decrescer na última década, ainda que nos anos de 2010 e 2013 os valores totais evidenciassem um aumento de efetivos.

Em relação ao efetivo máximo autorizado e o real, verifica-se que nos anos de 2015 e 2016, o total de efetivos autorizado é alcançado, sendo mesmo ultrapassado nos casos do Exército e da Força Aérea. Em suma as FFAA estão cerca de 17% abaixo dos efetivos totais autorizados, na categoria de Praça, em que o Exército é claramente o Ramo que mais dificuldades sente na manutenção dos seus efetivos.

¹⁷ 15.836 jovens.

¹⁸ Guarda Nacional Republicana, entre outras.

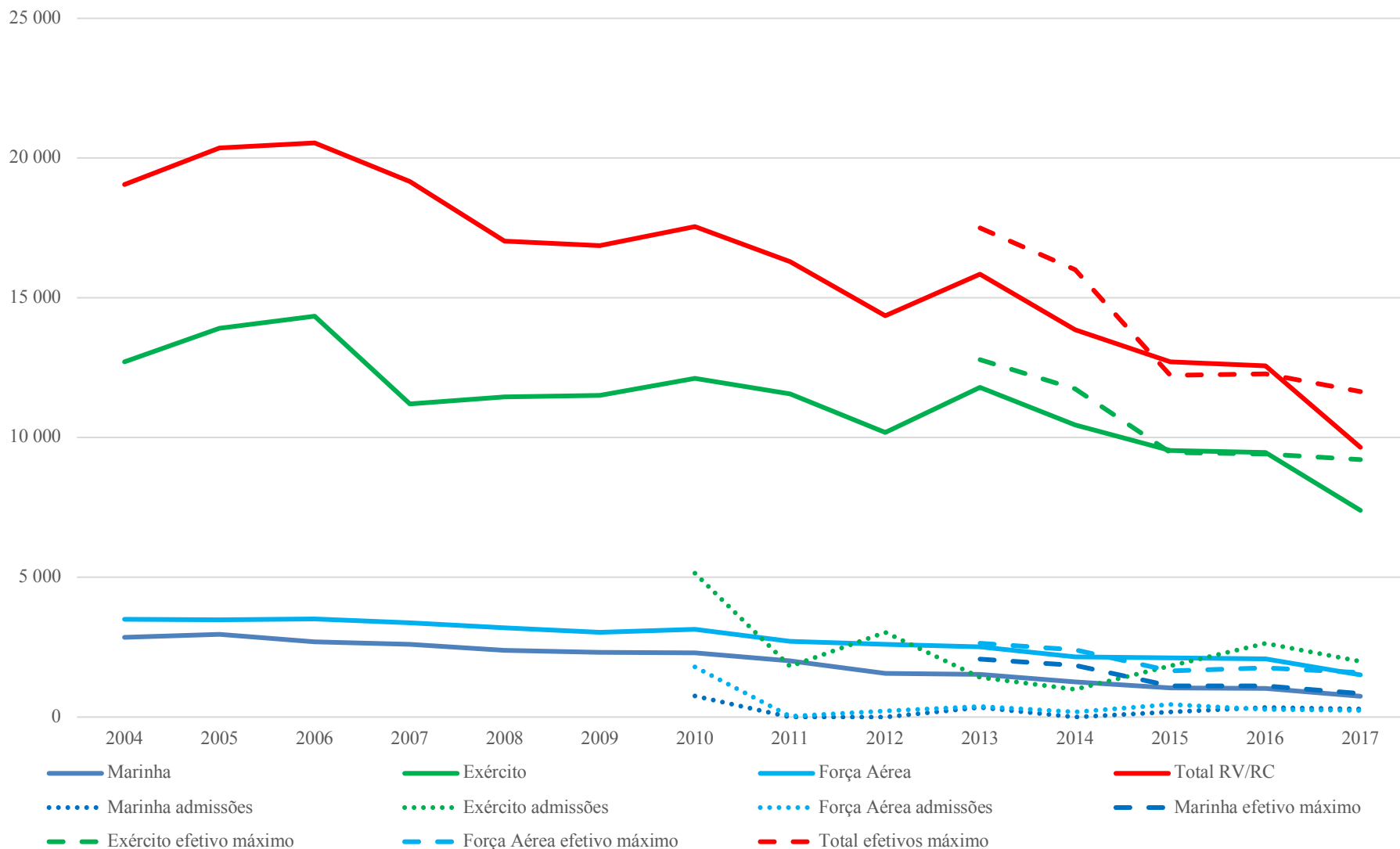


Figura 7 – Evolução dos efetivos das FFAA

Fonte: Adaptado a partir de Ferreira (2017) e MDN (2017a)



O processo de recrutamento a que se alude, tendente a um ajustamento face aquilo que é o universo de recrutamento específico de cada Ramo, inicia-se com as atividades de recrutamento, ou seja, ações de recrutamento chamadas de divulgações presenciais, como a presença em eventos, colóquios e feiras. O Exército apresenta uma rede de Gabinetes de Atendimento ao Público, associados a Unidades militares, que visam a divulgação da imagem e o apoio aos cidadãos. A Força Aérea recorre também aos órgãos de comunicação social para publicitar a sua imagem no seio do mercado de trabalho. Para além do referido as atividades de divulgação passam pelo uso das redes sociais e pelo método do passa-palavra, variando em cada Ramo. A candidatura pode ser on-line ou presencial em qualquer momento ao longo do ano. Na Marinha constata-se que existe um momento designado para a candidatura, sendo criado um *link* para os candidatos formalizarem a mesma.

O Processo de Classificação e Seleção¹⁹ visa atribuir a classificação de aptos ou inaptos para o serviço militar. Assim, os candidatos considerados aptos são incorporados para integrarem a fase de instrução, designada de Formação Geral Comum, que se divide inicialmente em instrução básica²⁰ e instrução complementar²¹. Entre elas o militar efetua o seu juramento de bandeira, após o que se segue o período de instrução relativo à sua especialidade e que é variável no tempo dependendo da mesma.

A forma de prestação de serviço em RC na Marinha tem uma duração mínima de três anos e máxima de seis anos, renováveis anualmente. O Exército contempla a prestação de serviço em RV/RC, renováveis anualmente. Na Força Aérea o período mínimo do contrato, nas suas várias modalidades para as Praças, cuja exigência mínima para o ingresso é o 11.º/12.º ano, é de quatro anos para todas as especialidades e para as Praças, cuja exigência mínima para o ingresso é o 9.º ano, é de três anos para todas as especialidades (CR Força Aérea, 2018).

A caracterização do modelo²² de recrutamento das FFAA portuguesas, como preconizado atualmente, apresenta-se sintetizada na Quadro 2, assim como se esquematiza na Figura 8.

¹⁹ Nesta fase e para a satisfação dos parâmetros médicos, físicos e psicológicos, a aferição é feita de acordo com as Tabelas Gerais de Inaptidão e Incapacidade para o Serviço nas FFAA, conforme Portaria n.º 790/99, de 07 de setembro, na redação que lhe foi dada pelas Portarias n.º 1157/2000, de 07 de dezembro e n.º 1195/2001, de 16 de outubro, e também pelos regulamentos internos dos Ramos.

²⁰ Cinco semanas.

²¹ Sete semanas.

²² Ver Apêndice G.



Quadro 2 – Modelo de recrutamento das FFAA de Portugal

Recrutamento	Divulgação	Diversidade de ações de informação
	Admissão	Nacionalidade portuguesa Idade 18/24 anos
	Classificação e Seleção	Provas físicas
		Testes aptidão psicológica Exames médicos Avaliar aptidões pessoais
Retenção	Aplicação	De acordo com a especialidade ou por imposição de serviço
	Recompensa	Inferior ao vencimento mínimo
	Desenvolvimento	Soldado/2.º Cabo após 12 meses/1.º Cabo após 1 ano Cabo-Adjunto após 3 anos
		Cursos de promoção e de especialização
Manutenção	Entendida como precária	
Reinserção	Incentivos	Decreto-Lei n.º 320-A/2000 de 15 de dezembro, alterada pelo Decreto-Lei n.º 118/2004 de 21 de maio, alterada por Decreto-Lei n.º 320/2007 de 27 de Setembro
		Formação certificada e reconhecida (em número reduzido) sem paridade com o Catálogo Nacional de Qualificações, no entanto com várias Unidades de Formação de Curta Duração Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego

Fonte: Autor (2018)

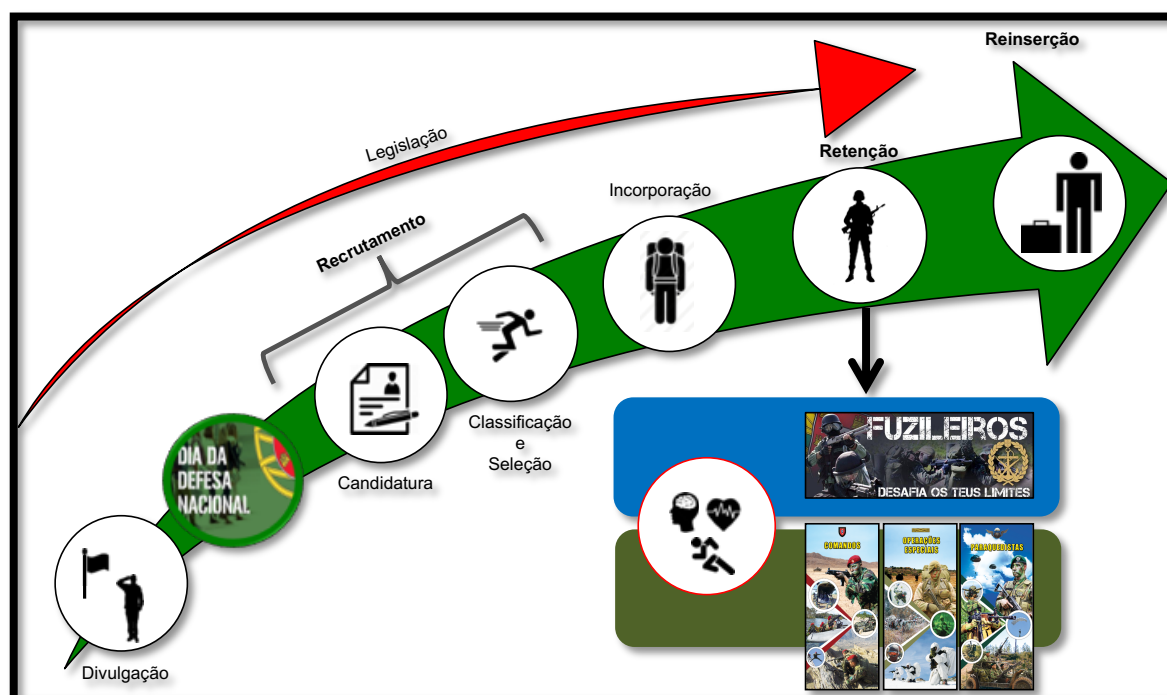


Figura 8 – Esquema do modelo de recrutamento das FFAA

Fonte: Autor (2018)



2.5. Síntese conclusiva

Em suma, ao longo deste capítulo, efetuou-se uma descrição da evolução do modelo de recrutamento, também patente no Apêndice F, percorrendo ao longo da história nacional as formas de prestação de serviço nas FFAA por cidadãos conscritos até ao SM assente no voluntariado, dando assim resposta à QD1. Neste âmbito, foi possível constatar que o conceito de SMO surge com os liberais em 1869, atravessa modestas alterações, mas mantém-se na sua génese até 1991, altura em que o modelo de conscrição passa para um modelo de sistema misto. Contudo, a promulgação da LSM, em 1999, veio confirmar a transição do modelo de conscrição para o modelo assente no voluntariado, efetivando-se assim o conceito de FFAA profissionais em novembro de 2004. Esta alteração significativa traz para as FFAA um desafio novo e exigente – o de cativar jovens para as fileiras. Mesmo tendo-se verificado uma percentagem muito positiva de jovens atraídos pela vida militar e com predisposição para o ingresso nas FFAA é notória, na última década, uma curva decrescente de efetivos nas fileiras das FFAA.

O modelo de recrutamento das FFAA portuguesas evidencia as características subjacentes ao mesmo e serve de mote para o estudo de caracterização do modelo de outros países europeus a realizar no capítulo seguinte.



3. O modelo de recrutamento nas organizações militares

A opção de substituir conscritos por voluntários profissionais baseou-se em vários racionais, cuja síntese pode ser enunciada pela evidência de que as FFAA não escapam às tendências da pós-modernidade (Battistelli, 2004).

Após se ter caracterizado o modelo de recrutamento nacional, propõe-se, neste capítulo, caracterizar o modelo de recrutamento de FFAA profissionais de países OTAN, nomeadamente: Reino de Espanha, Bélgica, Reino Unido, Países Baixos e Itália, para assim se efetuar uma comparação com o modelo nacional e dessa forma se retirarem os melhores contributos para potenciar a obtenção, retenção e reinserção nas FFAA portuguesas.

3.1. Reino de Espanha

O recrutamento nas FFAA depende integralmente do Ministério da Defesa e desenvolve-se segundo dois pilares: (i) o portal de recrutamento único, onde se trabalha a imagem das FFAA e se disponibiliza toda a informação essencial para a população em geral, assim como a específica para os candidatos (MDE, 2018b); e (ii) a cultura de *defensa*, cujo objetivo é estimular a cultura social da defesa, com vista à consciencialização da defesa nacional, materializada em ações como o portal de cultura da defesa (MDE, 2018a). Durante o ano de 2016 foram ocupadas 97,43% das vagas anunciadas, facto que se tem vindo a verificar desde 2013 (95,6%) (MDE, 2018b), dados que permitem inferir uma taxa de incorporações superior a 95%, deduzindo-se que o sistema de recrutamento em Espanha é eficaz.

A retenção inicia-se com a aquisição da condição militar de *tropa y marinería*, que principia com uma relação de compromisso inicial renovável até no máximo seis anos, permitindo após cinco anos o acesso ao contrato de longa duração, até ao limite dos 45 anos de idade, e uma vez nesta condição, estão criadas as condições para o acesso aos quadros das FFAA. Os militares são encaminhados após a opção de especialidade e colocados por afinidade de funções à especialidade. A lei da carreira militar (2007) define a progressão na categoria e entre categorias, bem como em termos de formação, que compreende: (i) formação integral para o desempenho específico do militar; (ii) formação contínua; e (iii) formação de atualização de conhecimentos fundamental para o exercício profissional das FFAA. No que tange à remuneração, enquanto militar em formação auferia mensalmente 359,55€, aumentando para 1.016,62€ após o ingresso na categoria de *tropa y marinería* (MDE, 2018b), o que é superior quando comparado com o salário mínimo em Espanha, 735,90€ (BOE, 2017), para além do subsídio de fardamento e de deslocação.

Com vista à reinserção, o Ministério da Defesa apoia o desenvolvimento profissional assegurando o acesso à formação pelos militares durante a sua permanência nas FFAA, segundo



dois vetores: (i) desempenho na função; e (ii) obtenção de condições para a integração social, para melhoria do sistema educacional geral e acesso à administração pública. A Lei de *tropa y marinería* (2006) estabelece a possibilidade de concorrer à administração pública e reserva vagas para cargos no Ministério da Defesa, como o acesso à *Guardia Civil*, à Força Nacional de Polícia e ao Serviço de Polícia de Alfândega. Por outro lado, após terminar a prestação do SM, este passa a auferir uma quantia em função do tempo de serviço prestado. Além da formação mencionada, o Ministério da Defesa garante cursos de formação profissional para o emprego do Serviço Público de Emprego do Estado. Esta formação destina-se a favorecer a incorporação no mercado de trabalho após o final do compromisso com as FFAA.

Quadro 3 – Modelo de recrutamento das FFAA do Reino de Espanha

Recrutamento	Divulgação	Diversidade de ações de informação Portal de recrutamento único Cultura de <i>defensa</i>
	Admissão	Nacionalidade espanhola e residentes estrangeiros Idade 18/29 anos
	Classificação e Seleção	Provas físicas Provas psicológicas Reconhecimento médico
Retenção	Aplicação	De acordo com a especialidade
	Recompensa	Superior ao vencimento mínimo
	Desenvolvimento	Soldado/Cabo Lei 39/2007, de 24 de novembro e o Real Decreto 35/2010 de 15 de janeiro
		Formação obrigatória para mudança de categoria Possibilidade de obtenção do título de técnico de grau intermédio e outros diplomas Possibilidade de obtenção de qualificações em diversas áreas
Manutenção	Entendida como satisfatória	
Reinserção	Incentivos	Lei 8/2006, de 24 de abril Formação certificada orientada para a integração na sociedade Reserva de vagas no acesso à Administração Pública SAPROMIL (Sistema de aproveitamento das capacidades profissionais do pessoal militar. É responsável por gerir saídas profissionais do pessoal militar das FFAA que voluntariamente deseje participar neste projeto, por encaminhamento para o mercado laboral, procurando as melhores ofertas de emprego, público e privado (MDE, 2018).)

Fonte: Autor (2018)



3.2. Bélgica

O modelo de recrutamento das FFAA é centralizado, sendo o Serviço de Recrutamento a entidade responsável pela obtenção e seleção dos candidatos para todos os Ramos²³ (Hans, 2018). Assim, para além das normais ações de sensibilização tendentes às questões da defesa e da cidadania, cedo são encetados esforços, com vista a que as ações de recrutamento afetem as perceções dos jovens. Neste sentido, os estágios juvenis oferecidos aos jovens de nacionalidade belga dos 16 aos 20 anos asseguram uma boa oportunidade de contato com a vida militar. Para as FFAA belgas a profissão militar é um desafio, mas é também um trabalho árduo e exigente (Belgium Défense, 2018).

Claramente, trabalhar em Defesa não é acessível a todos. Assim, os candidatos que voluntariamente se oferecem para prestar SM, pela razão exposta, são submetidos a várias provas de classificação e seleção distribuídas ao longo de três dias. Durante o primeiro dia são realizados o exame médico, a avaliação da velocidade e da precisão no processamento da informação, a aptidão técnica e os testes psicotécnicos terminando com a entrevista pré-orientação. No segundo dia as provas físicas e os testes psicotécnicos para aferir capacidades. O terceiro dia encerra todo o processo com duas entrevistas, uma de trabalho e outra orientada para a escolha da área de especialidade. A Bélgica permite, desde que cumpram os mesmos requisitos e obtenham aprovação nos vários testes comuns, o acesso de estrangeiros nas suas FFAA, se oriundos de países europeus, extensível à Noruega, Islândia, Liechtenstein e à Suíça (Belgium Défense, 2018).

Em termos de retenção, o soldado voluntário, adquire a condição de militar com uma relação de compromisso inicial renovável até no máximo oito anos, permitindo após o segundo ano acesso a uma carreira profissional nos quadros das FFAA. Os militares são encaminhados após a opção de especialidade e colocados por afinidade de funções à especialidade. A progressão na categoria e entre categorias depende da classificação individual, variando entre os dois e os seis anos (Hans, 2018).

Em termos de formação, esta inicia-se com a entrada do soldado voluntário no *Centre d'Instruction de Base et d'Ecolage Sud* que compreende: (i) estudos técnicos ou académicos; (ii) formação militar; (iii) treino da condição física; (iv) treino de características individuais (liderança, disciplina, entre outras...). Esta formação divide-se em duas partes: (i) iniciação militar que visa converter o civil num militar e consiste em fornecer o conhecimento geral e as

²³ Exército, Força Aérea, Marinha e o Corpo Médico.



habilitações técnicas necessárias; e (ii) formação profissional especializada (Belgium Défense, 2018).

Quanto à remuneração, enquanto militar e desde o período de formação auferi 1.940,85€ (líquido 1.540,97€), o que é similar ao salário mínimo, cujo valor é de 1.562,6€ (Pordata, 2018), após dois anos de serviço e com a primeira promoção o valor ascende a 2.009,31€ (líquido 1.568,98€) e nos postos seguintes o valor depende do número de anos de serviço e da idade (Hans, 2018), para além do vencimento base existe ainda o subsídio mensal atribuído aos Para-Comandos entre 176,92€ e 466,44€ assim, como também existe uma remuneração quando em exercícios ou operações militares (Martin, 2017).

Relativamente à reinserção existe a figura da mobilidade externa, que visa fornecer militares de um grupo específico, de forma voluntária ou obrigatória, para soluções que podem assumir várias formas: (i) parcerias com o setor público (serviço público, polícia, municípios, entre outros...); (ii) parcerias com o setor privado (transporte, energia, segurança, etc.); ou (iii) um programa de reciclagem profissional, tudo com o objetivo de iniciar uma segunda carreira para uma futura integração na sociedade. A transferência para o setor público, implica a transferência dos militares no ativo para o *status* de agente estatal ou relacionado com o serviço público. O processo de transferência para um setor público inclui: (i) uma fase de seleção organizada pelo empregador público respetivo; e (ii) a transferência. O desenvolvimento destas soluções visa a satisfação das três partes envolvidas, os militares, o novo empregador e as FFAA (Belgium Défense, 2018).



Quadro 4 – Modelo de recrutamento das FFAA da Bélgica

Recrutamento	Divulgação	Diversidade de ações de informação Estágios juvenis
	Admissão	Nacionalidade Belga e estrangeiros (nacionalidade de um país membro da Europa, da Noruega, Islândia, Liechtenstein e Suíça) Idade 18/27 anos Prova de aferição de conhecimento geral (avaliar a velocidade e a precisão de processamento de informação) Teste de aptidão técnica
	Classificação e Seleção	Provas físicas
		1.º Testes psicotécnicos (determinar a personalidade e as capacidades)
2º Testes psicotécnicos		
Exames médicos		
		Entrevista de pré-orientação Entrevista de trabalho Entrevista de orientação
Retenção	Aplicação	De acordo com a especialidade ou por imposição de serviço
	Recompensa	Superior ao vencimento mínimo, variável com a idade e tempo de serviço Subsídio mensal para os Para-Comandos variável entre 176,92€ e 466,44€
	Desenvolvimento	Soldado/Cabo (variável entre 2 a 6 anos), por anos de serviço ou por avaliações e testes Contrato de duração de 2 anos, após o que tem a possibilidade de <i>status</i> de carreira (profissional), até 8 anos
		Após a incorporação (variável por especialidade) 6 meses
	Manutenção	Entendida como muito satisfatória
Reinserção	Incentivos	Encontra-se em processo de negociação com o setor público e o privado
		Formação certificada orientada para a integração na sociedade Mobilidade externa Reservistas

Fonte: Autor (2018)

3.3. Reino Unido

O recrutamento nas FFAA é individualizado, em que cada Ramo conduz as suas ações de divulgação, existem espalhados pelo país centros de recrutamento cuja missão é efetuar a divulgação e obtenção de candidatos, no entanto, o recrutamento ainda que conduzido de forma independente é muito semelhante entre Ramos (Morgan, 2018).

O acesso às FFAA é permitido, salvaguardando áreas que têm requisitos de nacionalidade e residência mais restritos por razões de segurança, aos nacionais do Reino Unido ou da Irlanda, cidadãos da *Commonwealth* a viver no Reino Unido continuamente durante os cinco anos anteriores à sua candidatura e sem período de ausência durante 180 dias. A faixa etária para o candidato se juntar a qualquer dos Ramos é a mesma com especificidades próprias e em casos



particulares, consoante as especialidades. Salienta-se que ambos permitem o acesso a menores (dos 16 aos 18 anos de idade), aos quais é permitido alistar-se como *Sea Cadets*, *Army Cadets Force* e *Airman Cadets*, permitindo assim, ao candidato desenvolver as suas capacidades de liderança, de trabalho em equipa e obter uma visão real da vida enquanto militar. Assim, os candidatos que voluntariamente se oferecem para prestar SM, integram uma especialidade que os próprios escolhem, são submetidos a provas de classificação e seleção ao longo de dois dias. Estas provas iniciam com uma entrevista ao que se segue a avaliação médica e as provas físicas. Posto isto na Marinha os candidatos, inicialmente, são submetidos ao teste de aferição intelectual e técnica²⁴ para o desempenho da especialidade escolhida. Por último, exceção no Exército, antes do alistamento os candidatos são submetidos a um pré curso de quatro dias (Royal Navy, 2018; Army, 2018; Royal Air Force, 2018).

Segundo Morgan (2018) a competição com as instituições e organizações civis é o fator que maior influencia negativa tem no processo em geral, contudo refere também a falta de conhecimento sobre o que as FFAA têm para oferecer, ressalvando que mais do que nunca é feito um esforço financeiro em campanhas de divulgação e informação para atrair candidatos.

O modelo de recrutamento tem vindo a evoluir continuamente para atender às mudanças na sociedade civil. As FFAA pretendem ser relevantes e atraentes, neste sentido têm desenvolvido as condições de serviço para ajudar a melhorar a retenção (Morgan, 2018). Após o alistamento os militares iniciam o treino básico e, regra geral aceitam um contrato de 22 anos, extensível segundo determinadas circunstâncias, como vagas e classificação individual, ainda que ao fim de três anos de serviço e após um aviso com antecedência de um ano, adquiram a possibilidade de abandonar as fileiras.

No Reino Unido o maior problema com a retenção de efetivos tem diretamente a ver com o tempo longe de casa, sentimento de perda de expectativas (apenas exercícios e treino), perceção de alternativas, alteração da situação familiar e em menor grau a remuneração, o que levou a melhorias das condições de serviço²⁵, incluindo prémios para garantir períodos de cinco anos (Morgan, 2018). Ainda e durante a permanência nas fileiras, a remuneração auferida como recruta é de 1.415€, valor que após a promoção a soldado sobe para 1.750€ e três anos depois para 1.895€, auferindo no último posto 2.820€. Valor superior quando comparado com a sociedade civil, sendo mesmo superior ao rendimento mínimo que é de 1.400€ mensal (Gov.UK, 2018; Expansión, 2018). Salienta-se que as FFAA, em qualquer dos Ramos, permitem a prestação de serviço como reserva, o que permite o acesso a missões e atividades como tropa

²⁴ *Naval Service Recruiting Test.*

²⁵ Instalações, rotinas no trabalho e equilíbrio no tempo operacional.



regular, durante 27 dias ao ano a cada contrato de 12 meses, em determinadas especialidades diminui para 19 dias por ano, podendo também participar em missões internacionais por um período de um ano (Royal Navy, 2018; Army, 2018; Royal Air Force, 2018). Por último, as Divisões de Pessoal de cada Ramo monitorizam o recrutamento, a retenção e, em menor grau, a reinserção, assim como, as tendências atuais e futuras até 20 anos, estudando as questões demográficas, económicas e a própria estrutura das FFAA.

No âmbito da reinserção para as FFAA o militar após cumprir o SM pode optar por continuar, na modalidade de *full time* ou como civil, a servir nas reservas, até à idade de 55 anos²⁶ usufruindo das regalias inerentes à condição (Royal Navy, 2018; Army, 2018; Royal Air Force, 2018).

Segundo Morgan (2018) na sua maioria a formação recebida nas fileiras é certificada, conforme os níveis da qualificação civil, sublinhando que em cada Ramo das FFAA existe uma estrutura dedicada, para prestar apoio aos ex-militares após o final da prestação do SM.

Quadro 5 – Modelo de recrutamento das FFAA do Reino Unido

Recrutamento	Divulgação	Diversidade de ações de informação Centros de recrutamento
	Admissão	Nacionalidade britânica e irlandesa Idade 16/36 anos
	Classificação e Seleção	Provas físicas
		<i>Naval Service Recruiting Test</i> - Específico da Marinha (Royal Navy, 2018))
		Exames médicos
		Entrevista de trabalho e de orientação para a escolha da área de especialidade
<i>Pre-Royal Navy course</i> - Específico da Marinha (Royal Navy, 2018).		
Retenção	Aplicação	De acordo com a especialidade Na qualidade de reservas
	Recompensa	Superior ao vencimento mínimo Subsídios para deslocamento e por qualificações
	Desenvolvimento	Soldado/Cabo por avaliação do mérito
		Instrução básica, especialidade Outras formações específicas remuneradas
Manutenção	Entendida como boa	
Reinserção	Incentivos	Estrutura interna, por Ramo, dedicada a apoiar os ex-militares
		Formação certificada orientada para a integração na sociedade Reservistas

Fonte: Autor (2018)

²⁶ Mais de 55 anos é visto caso a caso.



3.4. Países Baixos

O recrutamento nas FFAA depende do Ministério da Defesa. As ações de recrutamento, para além das fontes de informação digitais, recorrem ao que se designa o dia aberto. Este é considerado um momento perfeito na vida dos jovens para compreenderem o que são e fazem as FFAA. Visitar um dia aberto é, portanto, a maneira ideal de obter informações sobre as vagas e oportunidades de carreira (DefensieDagen, 2018).

Para além deste dia, existe um esforço acrescido aquando dos dias festivos dos vários Ramos, em que se aproveita a oportunidade para publicitar as FFAA e também para realizar visitas, previamente programadas, às escolas para um contato mais próximo num ambiente mais acolhedor e transmissão de experiências militares. Além dos dias abertos, existem os dias de informação, para fornecer esclarecimentos sobre como é trabalhar na Defesa. Uma outra aposta é a possibilidade de permitir realizar estágios²⁷ práticos, de orientação e de graduação, aos quais é associado um subsídio. Nas FFAA holandesas todos os candidatos passam por um processo de classificação e seleção, o que significa ter de realizar exames médicos, provas físicas, exame psicológico e no final o candidato é submetido a uma investigação de segurança obrigatória (DefensieDagen, 2018).

O desenvolvimento económico tem sido um dos fatores do abandono precoce nas FFAA e por outro lado, os sucessivos anos de reorganização e redução das mesmas, vindo assim a afetar negativamente a retenção. Atualmente, o alistamento tem início programado, mas e no sentido de evitar perdas, há uma política, em estudo, para permitir aos candidatos admitidos, nesse interregno, integrarem um estágio de adaptação enquanto aguardam o início do seu treino militar nas escolas dos vários Ramos. A carreira militar é flexível e inicia-se na fase 1 (formação) e a fase 2 termina entre os 32 e os 35 anos de idade. Três anos antes do final da fase 2, nas FFAA é decidido se o militar pode ou não prosseguir a sua carreira, no caso de decisão positiva, terminará aos 60 anos de idade (fase 3). Em relação à progressão na categoria, não está estabelecido período mínimo para a promoção, consideram mais importante as experiências e qualificações adquiridas. A formação é certificada e qualificada, facilitando, mais tarde, a procura de emprego ou prosseguir os estudos (Burgerhout, 2018).

No que tange à remuneração o soldado começa por auferir 988,26€ podendo ainda como soldado e dependendo do tempo de serviço chegar aos 1.858,03€, superior ao salário mínimo que é de 1.578€ (Pordata, 2018), que ressalva-se neste país e para jovens com idades entre os 18 e os 21 anos os valores variam, em função de uma percentagem do referido salário, entre os

²⁷ Não é permitido na Polícia Militar.



970,47€ e os 1.341,30€ (Berekenen.nl, 2018). Com as promoções estes valores podem ascender aos 2.633,45€ (DefensieDagen, 2018).

As FFAA têm a obrigação legal de reinserção dos ex-militares, neste sentido abonam estes militares com uma indemnização como benefício de desemprego. Existe ainda uma equipa de especialistas para apoio aos militares na preparação do regresso à sociedade civil através de acordos com outras organizações e entidades. As FFAA trabalham em coordenação com estas organizações de modo a organizar a formação, tendo em vista as qualificações militares e as necessidades das organizações civis, possibilitando que o novo empregador tenha um efetivo qualificado. A maioria das qualificações obtidas durante o SM é certificada. Por último, para obter outro nível académico, os ex-militares, podem usar as qualificações adquiridas nas FFAA para dispensar módulos académicos (Burgerhout, 2018).

Quadro 6 – Modelo de recrutamento das FFAA dos Países Baixos

Recrutamento	Divulgação	Diversidade de ações de informação Dia aberto Dias de informação
	Admissão	Nacionalidade holandesa Idade 17/28 anos (limite de idade varia consoante a especialidade)
	Classificação e Seleção	Provas físicas Exames psicológicos Exames médicos
Retenção	Aplicação	De acordo com a especialidade
	Recompensa	Inicialmente inferior ao vencimento mínimo
	Desenvolvimento	Experiência e qualificações adquiridas
		Instrução básica, especialidade Outras formações específicas remuneradas
Manutenção	Entendida como boa	
Reinserção	Incentivos	Obrigação legal Indemnização Equipa de especialistas Estágios
		Formação certificada Competências reconhecidas

Fonte: Autor (2018)

3.5. Itália

As FFAA inspiram uma forte confiança nos seus cidadãos, constituindo-se numa organização desejável, credível e uma oportunidade de emprego bem remunerada para os jovens. Estas têm feito um esforço por procurar ir ao encontro das expectativas dos potenciais candidatos, atentos às dinâmicas dos atores do mercado de trabalho nacional e internacional. O recrutamento está legislado pelo *Codice dell'ordinamento militare* (2010), o SMO foi suspenso a 1 de janeiro de 2005, dando lugar à prestação de SM em regime de voluntariado. Esta prestação



pode assumir caráter de um ano (*volontari in ferma prefissata di un anno* (VFP1)) ou de quatro anos (*volontari in ferma prefissata quadriennale* (VFP4)), sendo que os VFP1 declaram um contrato de um ano com um opcional e os VFP4 um de quatro renováveis aos dois anos. Este recrutamento de voluntários tem provado ser eficaz, o processo de seleção é rigoroso e exige um elevado nível psicofísico, tudo para encontrar os mais qualificados. A defesa italiana tem feito um esforço para criar uma vantagem sobre a percepção de alternativas nos jovens, por forma a assegurar a satisfação da missão das FFAA alcançando os objetivos do recrutamento (Carluccio, 2018).

Após a incorporação nas FFAA, começam as preocupações com a retenção. Os VFP1 iniciam a formação básica, cuja duração é variável dependendo do Ramo e da especialidade. No caso dos VFP4 o procedimento é o mesmo, ainda que com outros horizontes temporais. Os militares são depois adstritos às Unidades das FFAA consoante as especialidades, no caso dos VFP4 integram a atividade operacional. Um VFP1 inicia o seu percurso como soldado e não tem progressão na carreira, apenas o seu salário inicial de 1.000€ aumenta para 1.100€ no segundo ano. No caso de um VFP4, o seu percurso inicia-se no posto de *Caporale*, obtendo a promoção a *Caporale maggiore* após 18 meses, o que em termos de remuneração traduz-se em 1.300€ nos primeiros dois anos e 1.800€ nos restantes, o que comparado com o salário mínimo nacional equipara-se (Carluccio, 2018). Após quatro anos de serviço, ingressam na carreira de tropas voluntárias no serviço permanente, obtendo nova promoção a *Primo caporale Maggiore* e mantendo-se neste posto durante um ano, sendo depois promovidos ao posto *Caporale maggiore scelto* onde permanecem durante mais quatro anos, findos os quais são promovidos a *Caporale maggiore capo* e depois de oito anos a *Caporale maggiore capo scelto* (Repubblica Italiana, 2010).

Quanto à reinserção profissional, as FFAA italianas introduziram uma série de medidas para facilitar a integração no mercado de trabalho os ex-militares, desde a troca de informações e coordenação com várias agências e empresas que atuam no mercado de trabalho, até aos cursos adaptados consoante as necessidades internas e as exigências externas (Carluccio, 2018). Concretamente o Ministério da Defesa tem: (i) protocolo com as empresas registadas no registo comercial nacional; (ii) atribuição de alojamento inicial se necessário; (iii) formação na estrutura da defesa (sem custos); (iv) vagas nos serviços de segurança, e 20% das vagas nas forças policiais; (v) correspondência das licenças de condução militar com as licenças civis; e (vi) prioridade no acesso a vagas na Administração Pública e para funcionário civil do Ministério da Defesa. A formação e as qualificações são reconhecidas pela administração



nacional e regional, assim como pelos Institutos no caso de intenção de prosseguir os estudos (Repubblica Italiana, 2010; Carluccio, 2018).

Quadro 7 – Modelo de recrutamento das FFAA da Itália

Recrutamento	Divulgação	Diversas ações de informação Centros de recrutamento e seleção
	Admissão	Nacionalidade italiana Idade 18/25 (voluntários a 1 ano) e 30 (voluntários a 4 anos)
	Classificação e Seleção	Provas físicas
		Exames psicológicos
Exames médicos		
Prova cultural para os VFP4		
Retenção	Aplicação	De acordo com a especialidade
	Recompensa	Equiparada ao salário mínimo
	Desenvolvimento	Por diuturnidade
		Instrução básica, especialidade Outras formações específicas remuneradas
Manutenção	Entendida como muito boa	
Reinserção	Incentivos	Decreto Legislativo de 15 março 2010, n.º 66
		Formação certificada
		Competências reconhecidas

Fonte: Autor (2018)

3.6. Síntese conclusiva

Em sùmula, neste capítulo, foram caracterizados os modelos de recrutamento do Reino de Espanha, Bélgica, Reino Unido, dos Países Baixos e da Itália, para se retirarem contributos passíveis de potenciar a obtenção, retenção e reinserção nas FFAA portuguesas. Inferiu-se que as grandes diferenças na dimensão recrutamento são ao nível da responsabilidade e do tipo de ações de informação. Nas restantes dimensões, ainda que com ligeiras diferenças, é notória uma analogia entre modelos. Assim, dá-se por respondida a QD2, que converge, em conjunto com a caracterização do atual modelo de recrutamento das FFAA portuguesas, para a apresentação dos resultados no capítulo seguinte.



4. Opções de reestruturação do modelo de recrutamento das Forças Armadas

Neste capítulo efetua-se a análise, depois de caracterizado o modelo de recrutamento nacional e os modelos de recrutamento de FFAA profissionais de países OTAN. Ainda, expõe-se o modelo de recrutamento e apresentam-se os melhores contributos a fim de potenciar a obtenção, retenção e reinserção nas FFAA portuguesas, após o que se apresenta um modelo de recrutamento para as FFAA resultado da integração dos contributos colhidos.

4.1. O valor estratégico das pessoas nas organizações

Ao longo do século XX as pessoas ganharam, de forma progressiva, importância e reconhecimento como um valor estratégico. Para determinar o futuro da organização, o conjunto de atividades de gestão requer na sua formulação uma análise da organização, ao nível da missão, propósito de existência, valores, direção e futuro desejados.

Esta reflexão deverá preceder a determinação dos objetivos e complementada com a ponderação dos pontos fortes e fracos a todos os níveis, pelo que na aceção da estratégia na área da gestão de pessoas segundo Cardoso (2016, p. 17) “[...] preconiza-se a conceção e implementação de um conjunto de políticas e de práticas ao nível dos sistemas de [RH²⁸ ...], com coerência interna, que garantam que as pessoas contribuem para alcançar os objetivos da organização.”.

Aquilo que a organização tem para oferecer e que assegura a qualidade de vida é a materialização das estratégias de atração e retenção. Longe vão os tempos em que as contrapartidas remuneratórias e os benefícios, a estabilidade e a progressão na carreira, se constituíam como fatores chave. Atualmente, os fatores, de ordem interna, que prevalecem e influenciam o interesse numa organização são, a realização, o crescimento e o desenvolvimento, o reconhecimento em geral, o poder e o sucesso (Cardoso, 2016).

Uma cultura organizacional fomentadora de um ambiente propício à obtenção e retenção segundo o mesmo autor deve: (i) valorizar e inspirar confiança; (ii) reconhecer e valorizar o desempenho; (iii) dar apoio; (iv) valorizar a inovação e a criatividade; e (v) recompensar. No entanto, a verdadeira fórmula do sucesso é a perceção interna e principalmente a externa, pelo mercado de trabalho, de uma organização de valor acrescentado.

Atualmente emerge na sociedade uma nova geração²⁹, designada de Z (*zeds*), com níveis de conhecimento elevados, impacientes (característico do pensamento acelerado), *do it your self*, empreendedores, confiáveis e intransigentes com o seu tempo, dependentes da tecnologia,

²⁸ Recrutamento e seleção, compensações, formação, desenvolvimento e avaliação do desempenho.

²⁹ O conceito divide-se no contexto familiar, a continuidade de uma ligação biológica de uma cadeia familiar e a outra no período definido pelas pessoas que nasceram no mesmo espaço temporal (Bristow, 2016).



pouco tolerantes e menos motivados pelo dinheiro quando comparada com a antecedente geração Y. Neste sentido é fulcral antecipar as necessidades da atual geração, bastante distinta e com uma educação diferente da dos seus predecessores, que desejam tudo no imediato e perante a quebra de expectativas simplesmente alteram o seu comportamento, não se submetendo a condições de trabalho que não os satisfaça – renunciam (Knoll, 2018).

4.2. Modelo de recrutamento

O recrutamento inclui as atividades executadas pela organização com a finalidade de atrair e identificar candidatos. Assim, o conhecimento sobre a organização desempenha um papel muito relevante na medida em que influencia a percepção sobre o processo e/ou da organização, classificando a mesma de atrativa ou não. Neste sentido, a imagem e a reputação desta revestem-se de capital importância, no entanto, aspetos como as expectativas³⁰ e as alternativas percebidas no mercado de trabalho, que desejavelmente quanto menores maior a probabilidade de alistamento, a par da pressão social, ou seja, do prestígio da mesma, têm relação direta com a intenção de envolvimento com a organização. Assim sendo, propõe-se o modelo de recrutamento (Figura 9), dividido em variáveis objetivas, práticas de recrutamento conduzidas pela organização e nas subjetivas, que se referem à forma como essas práticas são recebidas no mercado de trabalho (Schreurs, 2004).

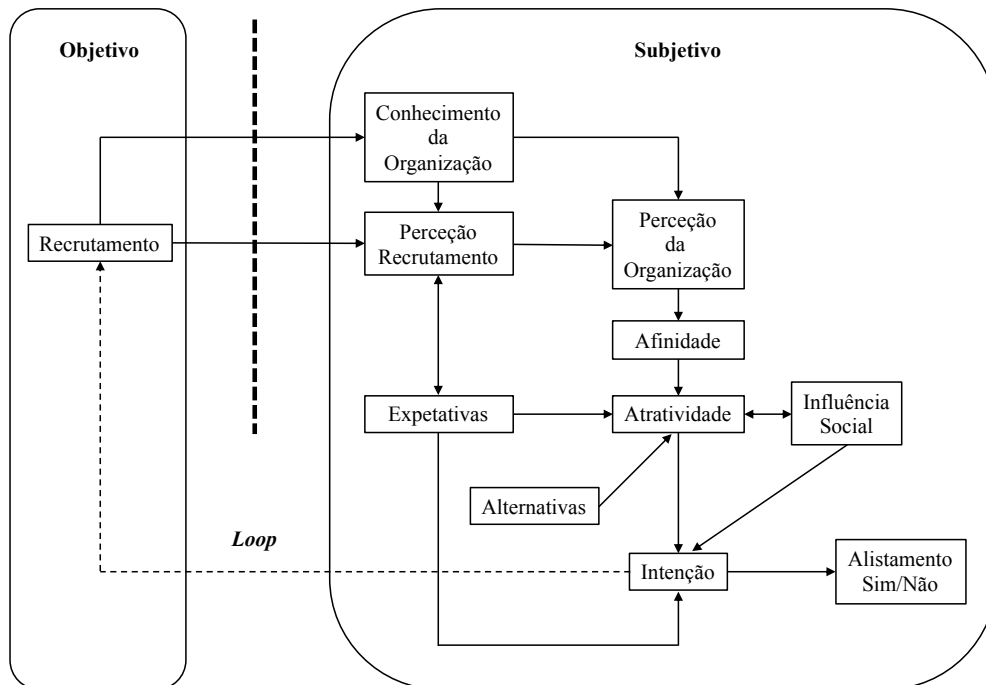


Figura 9 – Esquema do modelo de recrutamento

Fonte: Adaptado a partir de Schreurs (2004) e Rego, et al. (2015, p. 221)

³⁰ Remuneração, benefícios, tipo de trabalho a ser realizado e oportunidades de progressão.



4.3. Observação e discussão dos resultados

As FFAA, desde 2004, com a efetivação do modelo de profissionalização do SM congregam na sua essência novas exigências e desafios, que necessariamente devem ser atendidas, devido à constante mutação do ambiente global. As exigências decorrentes das missões das FFAA implicam, necessariamente, assegurar a obtenção e a manutenção de RH, garantindo assim a sua própria sustentabilidade. No limite dir-se-á, hoje mais que nunca, que estimular o mercado de trabalho no sentido de obter candidatos em número suficiente que permita um rigoroso processo de classificação e seleção, rentabilizar esses efetivos assegurando uma elevada percentagem na retenção de forma a tornar lucrativo o investimento e dinamizar o modelo de transição para o mercado de trabalho, materializa o ciclo que quando harmonizado cria as condições para a referida sustentabilidade.

Dar o passo para a mudança nesta conjuntura implica: (i) estimular comportamentos; (ii) envolvimento geral; (iii) consciência da imagem das FFAA; (iv) conhecimento sociodemográfico da população; (v) definir processos nas FFAA face à emergente geração; e (vi) divulgar a atividade militar. O modelo de profissionalização exige uma permanente gestão e desenvolvimento que no limite poderá originar a reestruturação do processo de recrutamento.

4.3.1. Dimensão recrutamento

Os esforços do recrutamento são destinados a influenciar comportamentos. Neste sentido e constituindo-se a escola, ensino básico e secundário, o momento e local para promover a educação para a segurança e defesa, no quadro da educação para a cidadania, considera-se pertinente uma reavaliação do Protocolo de Cooperação entre o Ministério da Defesa e o da Educação, que visa estabelecer os termos e as condições para promover a divulgação dos valores e das matérias da segurança e defesa nacional (Governo Portugal, 2012), ou seja, promover uma consciência de cidadania nos mais jovens, o que o Instituto de Defesa Nacional tem vindo a fazer de forma muito sustentada (Lopes, 2018).

Pese embora a necessidade de efetivos seja, em maior ou menor número, transversal às FFAA, estas efetuam as suas ações de recrutamento de forma independente o que comparado com outros modelos analisados sugere um desperdício de meios e capacidades, bem como uma perda de potenciais candidatos por motivo, entre outros, da separação de concursos. Assim, propõe-se a constituição, ao nível do Ministério da Defesa, de uma estrutura de recrutamento com uma estratégia única de divulgação, coordenação e gestão centralizada da informação, para dinamizar as ações de recrutamento na totalidade do território.



4.3.1.1. Divulgação

A reputação e a divulgação da imagem das FFAA, como organização empreendedora, a par da atividade militar estimulam a atratividade. Nesse sentido veja-se, segundo dados retirados do último relatório anual da DGRDN (2016), no âmbito do DDN, 74,2% dos jovens inquiridos manifestam a vontade de assistir a treinos militares, 16,3% ambicionam mais informação sobre as oportunidades profissionais das FFAA e 15,6% referem a necessidade do conhecimento sobre uma Unidade militar, ou seja, devem ser desenvolvidas campanhas de divulgação da defesa nacional e do SM, maximizar as potencialidades das redes sociais, porquanto e segundo Cardoso (2016) se constitui como uma forma privilegiada de as pessoas se darem a conhecer, mas também para as organizações divulgarem informação em favor do recrutamento. Por último promover internamente a divulgação do SM por forma a tornar os nossos militares os melhores embaixadores. Tudo isto orientado para os jovens, que se constituem como potenciais candidatos e que de forma expectável se situam na faixa etária dos 15 anos de idade e superior, momento que se assume possuírem o nível de maturidade necessária para percecionarem as questões militares e respetivas famílias.

As organizações escolhem o perfil do candidato pretendido, mas este também escolhe as organizações nas quais têm intenção de trabalhar (Chiavenato, 2014). Assim, forçosamente devem ser desenvolvidas, nos órgãos de comunicação social, campanhas nas áreas da cidadania e da defesa nacional, promotoras das atividades operacionais realizadas dentro e fora do Território Nacional, que divulguem o empenhamento das FFAA em missões de proteção civil, em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações. Salienta-se que 60,1% dos jovens aquando da sua participação no DDN referem que este dia visa transmitir informação sobre defesa nacional e 22,2% informação sobre as FFAA, o que é revelador da importância das ações desenvolvidas até à presença dos jovens neste dia, comprovando-se assim, que a sua perceção sobre a organização já deve de estar incutida, para que esta experiência consolide uma intenção de ingresso. Em reforço 75,8% afirmam ter mudado a sua opinião para melhor em relação às FFAA e 58,9% o interesse em passar uma semana inseridos no dia-a-dia de uma Unidade militar (DGRDN, 2016), dados que permitem propor os estágios juvenis, com duração de uma semana, no sentido de oferecer aos jovens, entre os 16 e os 18 anos, uma oportunidade de contato com a vida militar.

4.3.1.2. Admissão/Classificação e Seleção

No que alude à admissão, na mesma linha do Exército, a Marinha e a Força Aérea assumem como adequadas as atuais condições gerais e especiais, acrescentando que se encontram em curso alterações no sentido de admitir candidatos tatuados (Simões, 2018;



Barbosa, 2018; Rosas, 2018). Contudo, assume-se como insuficiente, pelo que se entende necessário efetuar alterações, tendentes a uma maior abrangência em RH, como: (i) a admissão de candidatos oriundos dos CPLP³¹; e (ii) estender o limite máximo de idade para os 27 anos de idade. Relativamente à classificação e seleção quer a Marinha quer a Força Aérea assumem não ter previstas alterações, sublinhando que devem ser mantidos os níveis de exigência e que o problema tem diretamente a ver com a oferta (Simões, 2018; Barbosa, 2018). No caso do Exército foi definido que os candidatos sem aproveitamento nas provas físicas seriam incorporados, obtendo assim um período de preparação equivalente à instrução básica para atingir os mínimos. A par disto estão em fase de revisão os exames médicos, que no último ano classificaram como inaptos 40% dos candidatos (Rosas, 2018). Neste sentido, considera-se pertinente esta revisão das tabelas gerais de inaptidão e de incapacidade para o serviço nas FFAA em linha com o perfil físico da geração Z. Ainda, rever os perfis das especialidades por forma a ajustar à nova realidade e simplificar o processo de recrutamento (Carreiras, 2018), flexibilizar as provas de classificação e seleção (datas, tempo, rigidez) e atribuir a especialidade considerando a intenção do candidato.

4.3.2. Dimensão retenção

As FFAA têm um produto efetivo que na realidade não corresponde ao que inicialmente é oferecido. Neste sentido e ainda que as redes sociais e as páginas de recrutamento dos Ramos sejam apontadas como as melhores fontes de informação, são os familiares e amigos que de forma mais eficaz constroem uma imagem e reputação das FFAA, motivo pelo qual é cada vez mais importante conjugar ao recrutamento a retenção (Borlinhas, 2018).

4.3.2.1. Aplicação

Sendo a função/cargo o conjunto de tarefas com um ou mais objetivos e que identificam o posto de trabalho (Rego, et al., 2015), as FFAA cedo atribuem a especialidade aos seus militares, contudo face às contingências específicas dos Ramos e à escassez de efetivos são feitas adaptações a fim de cumprir todas as missões (Barbosa, 2018; Simões, 2018; Rosas, 2018). Sublinha-se que esta realidade não difere da dos restantes países, apesar de em bastante menor grau.

³¹ Comunidade dos Países de Língua Portuguesa.

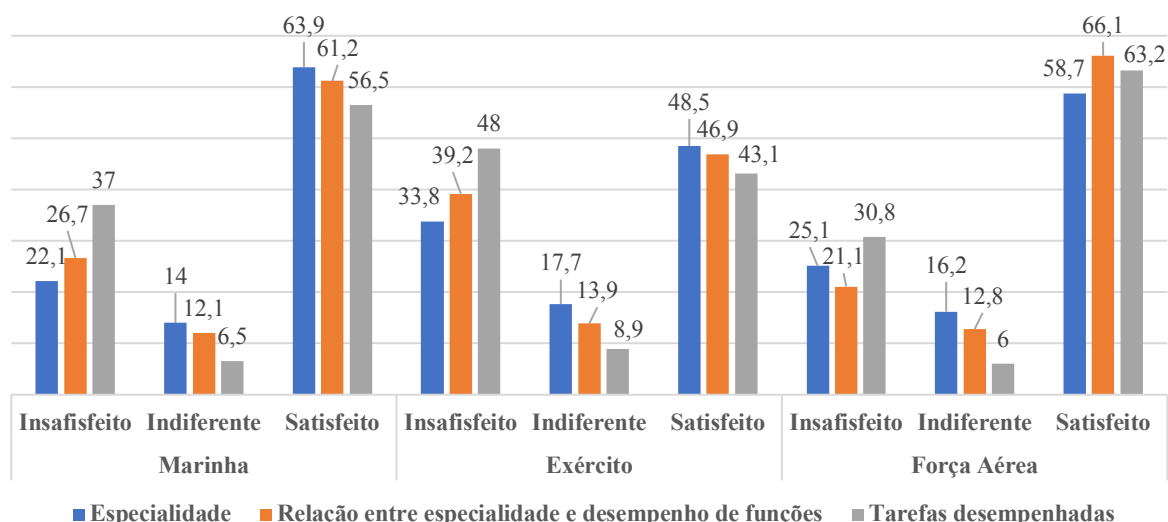


Figura 10 – Indicadores de satisfação com a função

Fonte: Adaptado a partir de DGRDN (2017)

Assim, mesmo com um panorama favorável (Figura 10) a diversificação das funções deve de ser evitada (Carreiras, 2018). Propõe-se uma adequação dos perfis das especialidades e cargos às necessidades da instituição e realidade do universo recrutável e atribuir funções/cargos correspondentes à especialidade e à qualificação.

4.3.2.2. Recompensa

A componente salarial tem como objetivo primordial, inserida num sistema de recompensas, o reforço da motivação dos colaboradores e da sua identificação com o projeto da organização, visa assim, atrair, reter, motivar e ser percecionado como justo pelos seus destinatários (Camara, et al., 2013), (Figura 11).

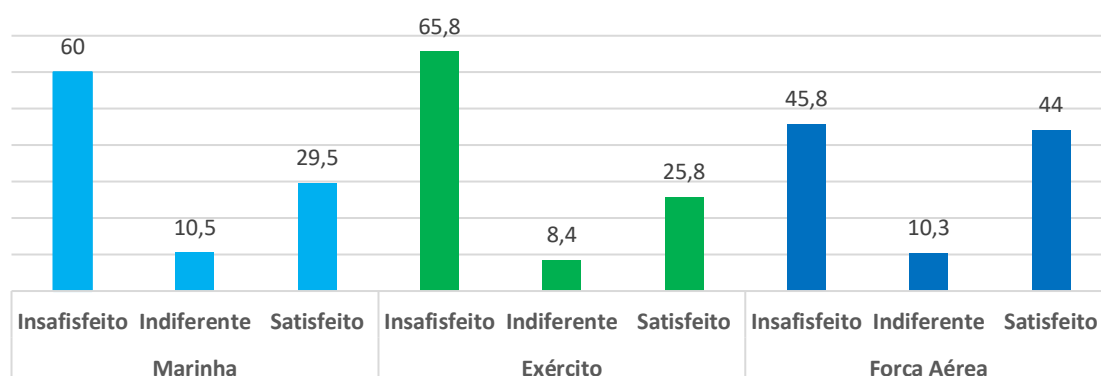


Figura 11 – Indicadores de satisfação com o salário

Fonte: Adaptado a partir de DGRDN (2017)

Como é possível asseverar pela análise do fator remunerações nas FFAA analisadas, este valor encontra-se acima do vencimento mínimo, havendo mesmo casos em que devido aos subsídios é bastante superior.



Para a Marinha aumentar o salário é potenciador da retenção (Barbosa, 2018). O Exército assume a necessidade de um aumento no salário do militar em RV/RC, tendo mesmo desenvolvido esforços no sentido de, e à semelhança de outras FFAA, o militar durante a instrução complementar receber normalmente (Rosas, 2018). No caso da Força Aérea, face às qualificações exigidas e à formação dada, seria de esperar uma melhor remuneração (Simões, 2018). Ainda, segundo Gomes (2018) os militares auferem menos 23% quando comparados com um militar da Guarda Nacional Republicana ou com um agente da Polícia de Segurança Pública e 24% abaixo da média da sociedade.

Face ao exposto, considera-se pertinente reavaliar a tabela de remuneração dos militares das FFAA, salvaguardando, que o valor líquido mensal seja superior ao vencimento mínimo nacional, fomentando assim uma maior aceitação interna e perceção externa. Propõe-se ainda uma avaliação no sentido de uma atribuição de subsídios para determinados serviços, funções e especialidades.

4.3.2.3. Desenvolvimento

A gestão da carreira, suportada num crescimento vertical, para a nova geração assume outro significado mais relevante, o do desenvolvimento pessoal e profissional assegurando novas competências, permitindo ocupar várias posições na organização e conhecimento no mercado de trabalho (Cardoso, 2016).

Assim a atração surge perante a oferta de projetos aliantes, oportunidades de desenvolvimento contínuo e aquisição de novas competências. No entanto, a carreira militar para as Praças RV/RC encontra-se limitada ao tempo do contrato e durante o mesmo, inseridas numa estrutura piramidal, é lícito aspirar uma progressão³² na hierarquia da organização (Rego, et al., 2015).

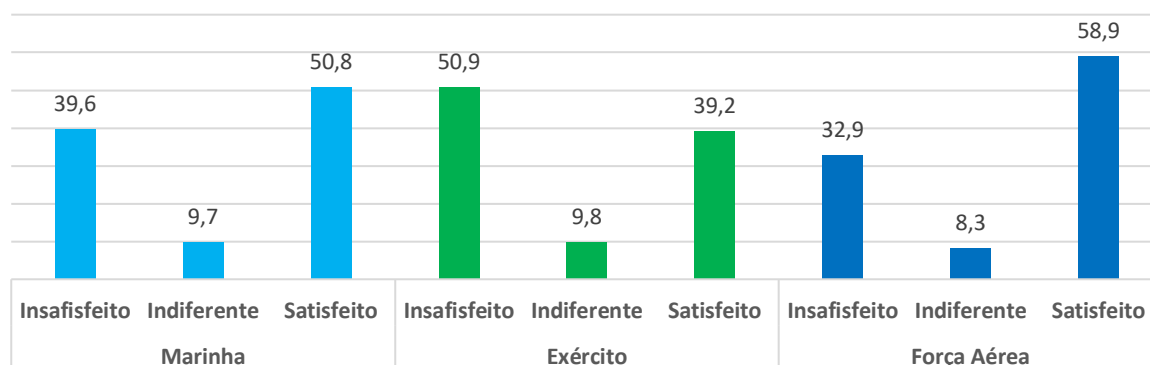


Figura 12 – Indicadores de satisfação com a carreira e oportunidades de progressão

Fonte: Adaptado a partir de DGRDN (2017)

³² Sequência de posições.



É notória, feita uma análise ao gráfico (Figura 12), a satisfação dos militares com a carreira. Contudo e de forma unânime os Ramos preconizam medidas como a duração do contrato e o regime de contrato especial (Barbosa, 2018; Rosas, 2018; Simões, 2018). Neste quadro considera-se pertinente rever e aprovar o regime de contrato especial, aumentar o número de anos de contrato, tendo por referência os nove anos ao invés de seis e rever a carreira das Praças (especialidades, percurso funcional, geográfico e as qualificações).

A formação é um processo, através do qual os membros de uma organização adquirem novos conhecimentos e capacidades relevantes para o desempenho das suas funções, ou seja, alcançar objetivos relacionados com o trabalho (Rego, et al., 2015), (Figura 13).

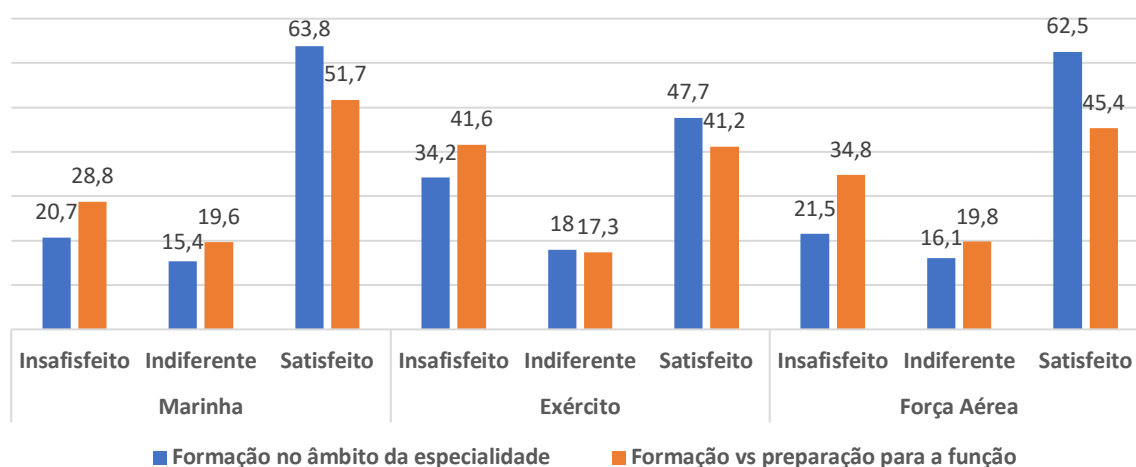


Figura 13 – Indicadores de satisfação com a formação

Fonte: Adaptado a partir de DGRDN (2017)

No caso da Marinha e para Barbosa (2018) devem de ser criadas condições para que os militares possam terminar a escolaridade, sendo que neste Ramo o acesso ao quadro exige o 12º ano de escolaridade, os restantes Ramos, também, defendem mais horas para formação (Rosas, 2018; Simões, 2018).

Segundo Carreiras (2018) a geração atual valoriza a oferta de formação qualificada e certificada, exigindo-se assim oportunidades de formação e qualificação. Não obstante, para além das necessidades deve ser proporcionado acesso a formação certificada em áreas fora do estritamente militar, com recurso à capacidade de formação interna ou através de protocolos. Ainda e nos termos do regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações, deve ser autorizado o acesso a pelo menos 50 horas anuais de formação, propondo-se regulamentar este acesso, bem como, rentabilizar o acesso prioritário às vagas previstas pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (10%), relativamente aos cursos de formação profissional.



4.3.2.4. Manutenção

No que tange à qualidade de vida assimilam-se duas posições antagônicas: (i) a reivindicação do militar pelo seu bem-estar e satisfação; e (ii) os efeitos, resultado da satisfação do militar, nos interesses da organização para a produtividade e qualidade no trabalho (Chiavenato, 2014). Neste particular o Exército tem, necessariamente³³, maior margem de melhoria que os restantes Ramos (Rosas, 2018), (Figura 14).

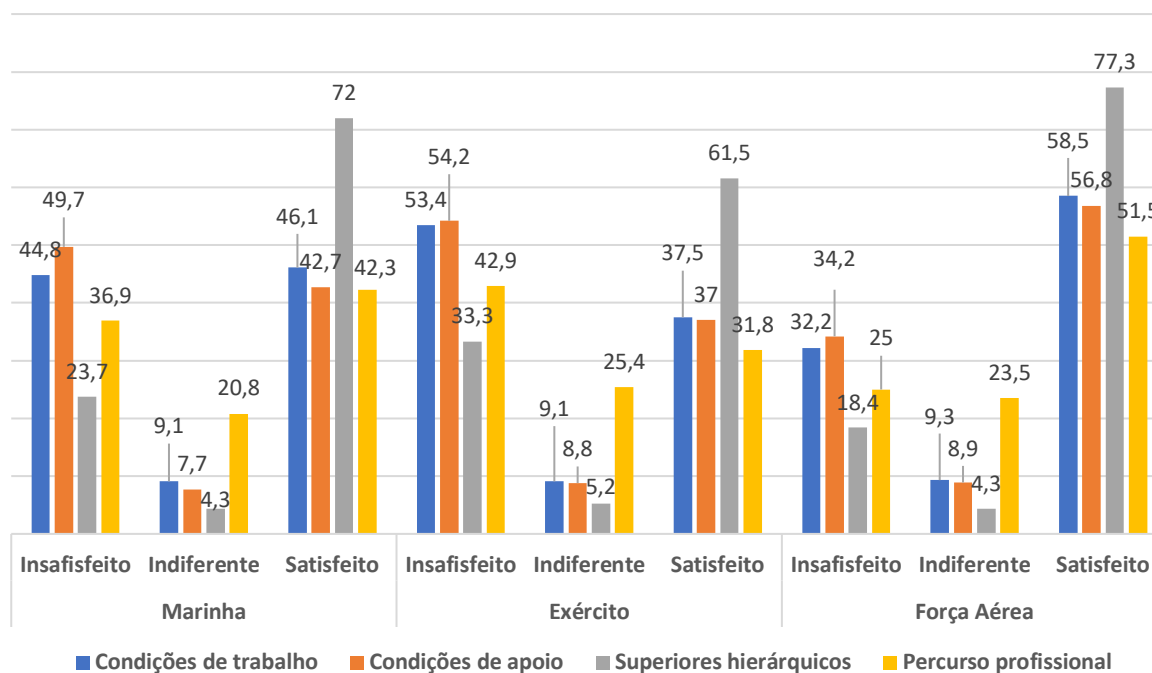


Figura 14 – Indicadores de satisfação com a qualidade de vida

Fonte: Adaptado a partir de DGRDN (2017)

Neste sentido, propõe-se, de um modo geral, melhorar as infraestruturas e equipamentos, a alimentação, instalações de lazer e os serviços internos (24horas) (Barbosa, 2018; Rosas, 2018; Simões, 2018).

4.3.3. Dimensão reinserção

Relativamente à reinserção do ex-militar na sociedade assume particular relevância o regulamento de incentivos, que se encontra em fase terminal de reavaliação. Contudo, existe ainda uma elevada percentagem de militares que desconhecem os incentivos aquando do ingresso e poucos fazem uso dos mesmos (DGRDN, 2017), pelo que, estimular o conhecimento afigura-se potenciador do seu uso efetivo, contribuindo para a retenção e facilitando assim a reintegração no mercado de trabalho.

³³ Antigamente o Exército proporcionava melhores condições de vida quando comparadas com as que a maioria dos militares tinham nos seus lares.



Neste sentido, o subsídio de desemprego, quando o militar cumpre o número máximo de anos de contrato deve de ser aumentado. A possibilidade de concorrer às Forças Policiais deve de ser autorizada apenas no início do quarto ano de contrato, atribuindo uma recompensa em pontos por cada ano a mais nas fileiras. Propõe-se alargar o concurso a outras entidades³⁴ através de parcerias e aumentar as parcerias com entidades privadas (empresas).

O Ministério da Defesa através do Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego (CIOFE), que visa apoiar os militares e ex-militares na sua fase de transição, para o mercado de trabalho, e que para o efeito disponibiliza um conjunto de serviços que viabilizem um percurso formativo e uma orientação eficaz. Pretende promover o leque de oportunidades contratuais, estatais ou privadas, no seio da sociedade civil.

No entanto, segundo a DGRDN (2017) nas FFAA apenas 31% dos militares tem conhecimento deste serviço, assim, importa divulgar o CIOFE aos militares, articular o mesmo com os Ramos através das direções de pessoal e criar medidas para uma abrangência territorial, sob pena de o mesmo se manter subaproveitado (MDN, 2018).

Quanto à certificação da formação foi criado, ao nível ministerial, um grupo de trabalho coordenado pela DGRDN com a finalidade de normalizar a formação profissional nas FFAA, encontrando-se já em vigor o Passaporte Qualifica para registo das formações, mas pretende-se uma paridade com o Catálogo Nacional de Qualificações.

4.4. Geração do modelo

O modelo conceptual de recrutamento militar (Figura 15) que se pretende venha a enquadrar as atividades do recrutamento, é composto pelas variáveis objetivas, subjetivas e de resultado. As variáveis objetivas relacionam o atual ambiente com as características de emprego e organizacionais. No caso das variáveis subjetivas referem-se ao ambiente percebido em termos de interpretação individual subjetiva do emprego e das características organizacionais, sendo o resultado definido pela procura de emprego.

Esta procura surge da conjugação atitude/intenção resultante do confronto entre os aspetos individuais e a procura de emprego. Importa ainda realçar-se a forma como se divulga a informação sobre a organização, afeta ao público-alvo e que pode assumir uma dependência da organização ou não, como é o caso do passa-palavra.

³⁴ Guarda Prisional, Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, Polícias Municipal e Judiciária, entre outras.

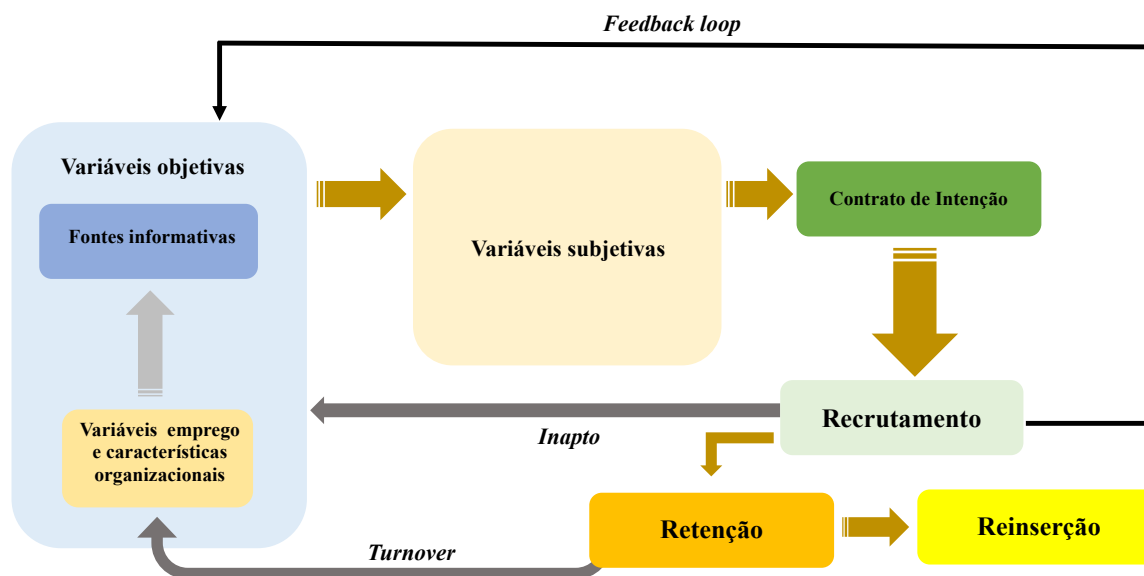


Figura 15 – Modelo inicial de recrutamento das FFAA proposto

Fonte: Autor (2018)

4.4.1. Variáveis objetivas

A procura de uma vaga na organização tem por base a interpretação individual da informação obtida sobre a mesma, nas várias fontes com gestão interna, que obrigatoriamente devem transmitir os valores e a cultura da organização associados a informação com potencial para influenciar atitudes/intenções e comportamentos. Em relação às características como a remuneração, incentivos, qualidade de vida e oportunidades estas assumem, cada vez mais, uma posição de relevo.

4.4.2. Variáveis subjetivas

Tabela 4 – Varáveis subjetivas

Imagem organizacional	A primeira impressão sobre uma organização está diretamente relacionada com a perceção de atratividade e desempenha um papel crítico em termos de influência no processo de decisão
Influencia social	A reputação institucional resulta da avaliação de outrem em relação a outras organizações e relaciona-se intimamente com a imagem
Perceção de alternativas	A perceção para alternativas enquanto individuo no mercado de trabalho sugere ser mais um fator influenciador da decisão. Assume-se que a escolha surge da análise de um conjunto de alternativas segundo critérios que refletem a sua ideia de emprego. Uma análise a estas alternativas poderá contribuir para reforçar a posição no mercado de trabalho
Expetativas	A ideia de vir a ter sucesso ao assegurar a oferta de emprego, enquanto força motivacional é multiplicador da expetativa. A escolha tende a relacionar a probabilidade de a oferta ter certos atributos e a atratividade dos mesmos

Fonte: Autor (2018)



4.5. Síntese conclusiva

Em síntese, neste capítulo, tendo por base a caracterização do modelo de recrutamento nacional das FFAA e a caracterização de outros modelos de FFAA profissionais da OTAN, abordou-se a nova geração, os *zeds*, mais tecnológicos, impacientes e que não se submetem a condições de trabalho insatisfatórias. Foi apresentado o modelo inicial de recrutamento segundo dois pilares, o objetivo que relaciona o ambiente com as características de emprego e organizacionais, e o subjetivo associado ao ambiente percebido em termos de interpretação individual subjetiva do emprego e das características organizacionais, sendo o resultado definido pela procura de emprego. Apresentam-se, também, no âmbito do modelo de profissionalização das FFAA, segundo as dimensões recrutamento, retenção e reinserção, as condições basilares para potenciar a atratividade e a satisfação dos militares em RV/RC, expondo-se um novo modelo de recrutamento das FFAA.



Conclusões

[...] talento é raro, valioso, difícil de imitar e de substituir, as organizações que melhor atraem, selecionam e retêm os seus talentos ultrapassam em desempenho as que não o fazem.

Barney e Wright (1998, cit. por Ployhart 2006, p. 869)

Com a presente investigação propôs-se desenvolver um modelo de recrutamento que, incluía as melhores práticas tendentes à obtenção e retenção de efetivos nas FFAA em número suficiente e durante o máximo de tempo previsto e inscrito na legislação enquadrante.

A última década foi marcada, em assuntos militares e de defesa, por alterações conducentes à diminuição dos efetivos nas FFAA no sentido de adaptá-las aos novos tipos de missões e orçamentos de defesa. Tudo isto veio tornar obsoleto o SMO, o que levou a grande maioria dos Estados europeus a abolir esta forma de prestação de SM e deste modo foi alterado o paradigma da conscrição para profissionalização.

Portugal à semelhança da grande maioria dos países europeus, inicia em 1999 com a promulgação da LSM, uma forma de prestação de SM assente no voluntariado, ou seja, FFAA profissionais. Por tudo isto o modelo de recrutamento das FFAA assume primordial preponderância, porquanto se veio a tornar central assumir uma posição de destaque no competitivo mercado de trabalho, a fim de alcançar as metas estabelecidas para o normal funcionamento das FFAA e possibilitando assim, o cumprimento das suas missões.

No entanto exige-se um modelo adequado no tempo e à sociedade, e que garanta os efetivos, mas também que, assegure a seleção dos mais aptos para o serviço que, sabemos exigente e com uma elevada diversidade de missões que vão desde o estritamente militar às missões no âmbito da proteção civil ou mesmo tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida da população.

Tendo presente que o corolário de toda a investigação são as conclusões que, expõem a síntese de toda a investigação e uma avaliação entre aquilo que foi proposto e alcançado. Importa antes de mais revisitar as grandes linhas do pensamento metodológico, para em seguida se exporem os contributos resultantes do estudo, dando enfoque às recomendações e propostas resultantes do mesmo. Por último explanam-se as limitações a esta investigação, terminando com a proposta de linhas temáticas para abertura a pesquisas futuras.

A presente investigação teve como OG avaliar a adequabilidade do modelo de recrutamento nas FFAA portuguesas, almejou-se assim, por recurso a modelos de países OTAN, numa ótica de *benchmarking*, propor melhorias para o modelo nacional por forma a encontrar um modelo de recrutamento que se propõe que seja integrado com o processo de retenção e reinserção, no sentido de utilizar estes RH como meio de difusão e exemplo das potencialidades



de uma prestação de SM, não apenas pela questão da cidadania, mas também pelas oportunidades subsequentes.

Ao longo da investigação procurou-se responder à QC: Qual é o modelo de recrutamento mais adequado para as FFAA portuguesas que garanta a obtenção e permanência de efetivos nas fileiras? Para cumprir esse desiderato concorreram três QD, às quais se procurou responder ao longo de cada um dos capítulos que estruturam esta investigação, por recurso ao método de raciocínio indutivo, segundo uma estratégia de pesquisa qualitativa, tendo-se adotado o desenho de pesquisa comparativo.

Relativamente aos instrumentos metodológicos a recolha de dados focou-se na análise documental clássica, tendo sido feita a interpretação dos dados obtidos para enquadrar conceptualmente o modelo de recrutamento das FFAA nacionais e por outro lado caracterizar o modelo de recrutamento das FFAA de países OTAN, o que se efetuou pela observação não participante através de entrevistas semiestruturadas. Posto isto e feita a análise comparativa entre os modelos, procedeu-se à geração de um modelo de recrutamento para as FFAA nacionais.

No primeiro capítulo, sincronicamente ao desenvolvimento do corpo conceptual e à revisão da literatura, foi desenvolvida a metodologia orientadora utilizada. Ao longo do segundo capítulo, explicou-se a evolução do modelo de recrutamento nas FFAA portuguesas, constatando-se que após as guerras liberais a estrutura militar foi reorganizada. Em 1869 surge o conceito de SMO, não remunerado e perdurou até 1911 com a implantação da República. As FFAA são permanentes e assentes no SMO universal, o que pese embora, com pequenas alterações temporais, se mantém até 1991, altura em que o recrutamento passa de conscrição para um sistema misto. Mas, é em 1999 que o figurino se altera e transita-se do modelo de conscrição para um novo regime de prestação de SM baseado no voluntariado, que se vem a efetivar a 19 de novembro de 2004, terminando assim com a conscrição e o recrutamento em massa, surgindo o recrutamento do tipo individual. Desponta então o conceito de FFAA profissionais e desta forma um dos maiores desafios para as FFAA nos últimos anos, constatando-se que a sucessiva diminuição demográfica (universo recrutável) em contraste com a forte necessidade de recrutamento de efetivos são a dicotomia atual no modelo de recrutamento em vigor. No entanto, foi verificado que a atratividade pelos Ramos, com valores muito satisfatórios, apresenta um equilíbrio entre o Exército e a Força Aérea, sendo que a Marinha apresenta um valor mais baixo, e perante a possibilidade de ingresso nas FFAA, 39,4 % dos jovens, demonstram essa predisposição, o que no cômputo geral é muito revelador da orientação militar intrínseca do cidadão português.



Em relação à evolução do efetivo de militares em RV/RC, é notória a curva decrescente na última década, apresentando dois momentos altos, nos anos de 2010 e 2013, em que os valores totais apresentam um aumento de efetivos. A paridade entre o efetivo máximo autorizado e o real, aproxima-se nos anos de 2015 e 2016, nos restantes, a diferença acentua-se, originando uma carência de cerca de 17% dos efetivos totais autorizados, na categoria de Praças, em que o Exército é claramente o Ramo que mais dificuldades sente na manutenção dos seus efetivos.

No terceiro capítulo, foram caracterizados os modelos de recrutamento de FFAA profissionais de países NATO, inferindo-se que as diferenças na dimensão recrutamento são ao nível da responsabilidade e do tipo de ações de informação. Nas restantes dimensões, ainda que com ligeiras diferenças, é notória uma analogia entre modelos (Quadro 8).

Quadro 8 – Características dos modelos estrangeiros

Reino de Espanha	Bélgica	Reino Unido	Países Baixos	Itália
Recrutamento				
Recrutamento centralizado	Recrutamento centralizado	Recrutamento por Ramos	Recrutamento centralizado	Recrutamento centralizado
Portal de recrutamento Cultura de defesa	Estágios juvenis	Centros de recrutamento	Dia aberto de Dias de informação	Centros de recrutamento e seleção
Espanhóis e residentes estrangeiros Idade 18/29	Belgas, Europeus, Noruega, Islândia, Liechtenstein e Suíça Idade 18/27 Três tipos de entrevistas e dois tipos de psicotécnicos	Britânica e irlandesa Idade 16/36	Holandesa Idade 17/28	Italiana Idade 18/25 ou 30
Retenção				
Remuneração superior ao vencimento mínimo Subsídios	Remuneração superior ao vencimento mínimo (variável com a idade e tempo de serviço) Subsídios	Remuneração superior ao vencimento mínimo Subsídios	Inicialmente inferior ao vencimento mínimo	Remuneração equiparada ao vencimento mínimo
Carreira profissional (contratos de longa duração até à idade de 45 anos) Quadro de Praças	Carreira profissional (8 anos em RC ou Quadros de Praças)	Carreira profissional (contratos de 22 anos, extensível segundo determinadas circunstâncias)	Carreira profissional até aos 60 anos	Serviço voluntário VFP1 ou VFP4 Carreira tropas voluntárias serviço permanente
Reinserção				
SAPROMIL Formação certificada	Mobilidade externa Reservistas Formação certificada	Reservistas (até à idade de 55 anos) Formação certificada	Indeminizações de Equipa de especialistas Formação certificada	Protocolos com empresas Formação certificada

Fonte: Autor (2018)



Destaca-se, no quarto capítulo, um conjunto de asseverações, resultado da análise documental e das entrevistas efetuadas ao que se associaram os contributos dos modelos de outros países. Inicialmente abordou-se a nova geração - os *zeds* - altamente expostos ao *marketing*, tecnológica e mais predisposta à utilização de plataformas digitais, pouco tolerantes, empreendedores e perante a quebra de expectativas rapidamente alteram o comportamento. Os jovens de hoje diferentes dos seus predecessores exigem a identificação de processos para cativar atenções, atrair, regenerar e reter RH. Tudo isto afigura-se como um desafio novo no âmbito da obtenção e retenção para a prestação do SM.

Em relação à dimensão recrutamento propõe-se a constituição, ao nível do Ministério da Defesa, de uma estrutura de recrutamento com uma estratégia única de divulgação, coordenação e gestão centralizada da informação. No que tange à divulgação, conclui-se a necessidade de desenvolver campanhas de divulgação da defesa nacional, maximizar as capacidades das redes sociais, no fundo, divulgar o SM orientando esforços para jovens, que se constituem como potenciais candidatos e que de forma expectável se situam na faixa etária dos 15 de idade e superior, e respetivos familiares. De igual modo, desenvolver campanhas, nas áreas da cidadania e da defesa nacional, bem como divulgar o empenhamento das FFAA, utilizando para isso os órgãos de comunicação social. Para os jovens, entre os 16 e os 18 anos de idade, propõe-se a frequência voluntária de estágios juvenis como oportunidade de contato com a vida militar. No que alude à admissão, de forma geral, inferiu-se a necessidade de alterações, como: (i) admissão de candidatos oriundos dos PALOPS; e (ii) estender o limite máximo de idade para os 27 anos de idade. Relativamente à classificação e seleção deve-se procurar flexibilizar o processo e rever os exames médicos.

Quanto à dimensão retenção, etapa fundamental para o recrutamento, depreende-se que deve ser explorado um conjunto de medidas que potenciam a atratividade designadamente: (i) adequação dos perfis das especialidades; (ii) remuneração mais elevada; (iii) aumentar o número de anos de contrato, tendo por referência os nove anos ao invés de seis; (iv) rever a carreira das Praças e aprovação do regime de contrato especial; (v) facilidade em continuar os estudos, maior possibilidade para realização de cursos profissionais; (vi) melhorias nas condições de trabalho, no alojamento e no apoio ao longo do percurso profissional.

Relativamente à dimensão reinserção, verificou-se que o regulamento de incentivos está em fase final de reavaliação e deve o mesmo preconizar medidas como: (i) aumentar o subsídio de desemprego se cumprido o número máximo de anos de contrato; e (ii) o concurso às Forças Policiais deve ser autorizado após o quarto ano de contrato, atribuindo uma recompensa em pontos por cada ano a mais nas fileiras. Também importa divulgar o CIOFE aos militares e no



que concerne à certificação da formação insta normalizar a formação profissional nas FFAA, ainda que já se encontre em vigor o Passaporte Qualifica, exige-se uma equidade com o Catálogo Nacional de Qualificações.

Outrossim apresenta-se o modelo de recrutamento segundo dois pilares, o objetivo que relaciona o ambiente com as características de emprego e organizacionais, e o subjetivo associado ao ambiente percebido em termos de interpretação individual subjetiva do emprego e das características organizacionais, cujo resultado se define pela procura de emprego. Por último, no âmbito do modelo de profissionalização das FFAA, expõe-se um novo modelo de recrutamento para as FFAA.

Face ao apresentado, considera-se que a resposta à QC é traduzida no esquema do modelo proposto de recrutamento, conforme Figura 16, que assenta em duas variáveis fundamentais, as objetivas e as subjetivas, centradas na designada Geração Z e que são o público-alvo deste modelo.

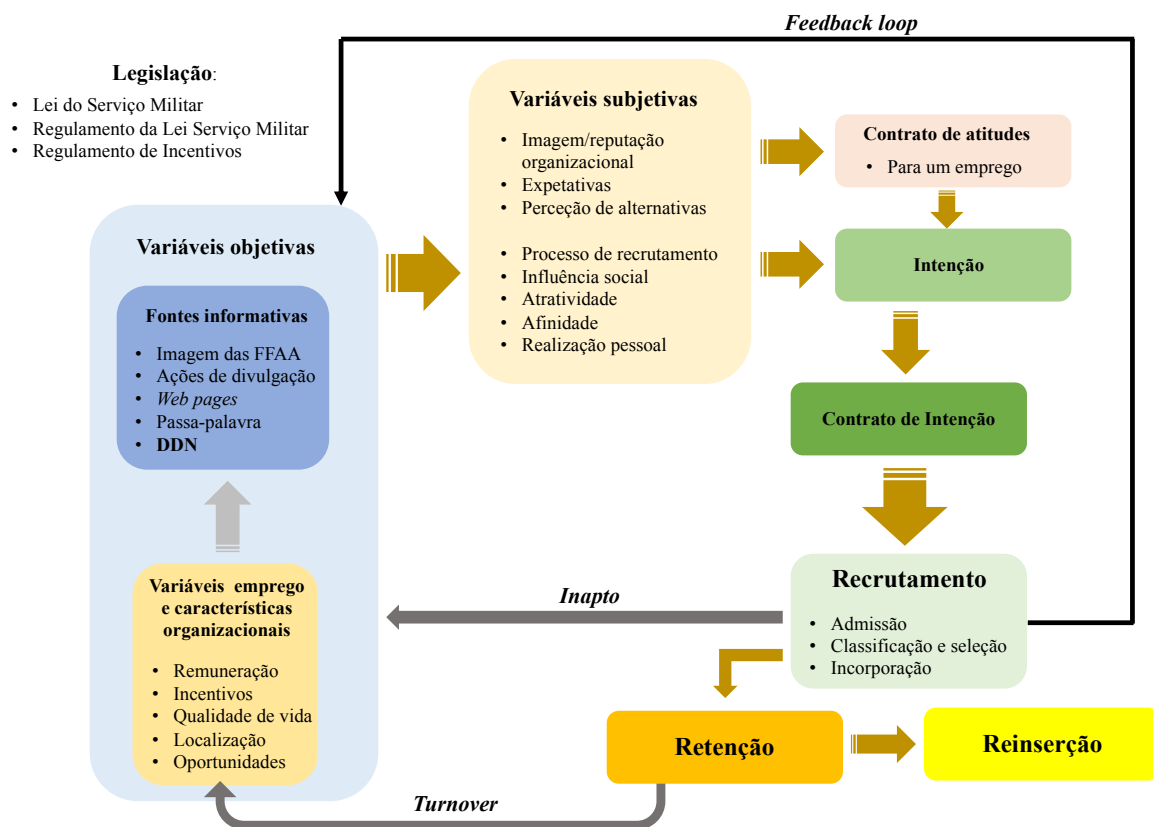


Figura 16 – Esquema do modelo de recrutamento das FFAA proposto

Fonte: Autor (2018)

O modo eficaz de aumentar o número de candidatos é tornar a organização mais atraente em termos de variáveis objetivas a par de incentivos, determinantes importantes das atitudes e comportamentos dos candidatos. Do ponto de vista prático, a imagem organizacional pode ser



mais maleável que as variáveis de emprego e as características organizacionais. Neste sentido propõe-se que as FFAA realizem pesquisas de satisfação dos militares e modifiquem as características de emprego e da organização que resultam em descontentamento. Tudo isso não só aumentará a satisfação e a retenção, mas também a atratividade organizacional. Assim, ainda como parte da resposta à QC, e na sequência dos resultados da investigação, apresenta-se a caracterização do modelo de recrutamento das FFAA no Quadro 9 e efetuam-se um conjunto de recomendações conforme Tabela 11, Apêndice H.

Quadro 9 – Caracterização do modelo de recrutamento FFAA proposto

Recrutamento	Divulgação	Campanhas de divulgação da Defesa Nacional e do SM Redes sociais Comunicação social Estágios juvenis DDN
	Admissão	Nacionalidade portuguesa e PALOPS Idade 18/29 anos
	Classificação e Seleção	Aptidão física
		Aptidão psicológica
Exames médicos		
Retenção	Entrevista	
	Aplicação	Áreas Funcionais/Especialidade
	Recompensa	Superior ao vencimento mínimo
		Subsídios por serviços, funções e especialidade
	Desenvolvimento	Contratos de nove anos Carreira das Praças revista Regime de contrato especial
Orientada para a função/cargo Outro tipo de formação (mínimo 50 horas por ano)		
Reinserção	Manutenção	Qualidade de vida média/alta
	Incentivos	Regulamento de Incentivos revisto
		Formação certificada

Fonte: Autor (2018)

A investigação possibilitou um acréscimo no conhecimento sobre a temática, pela abordagem sistémica ao modelo de recrutamento, tendo como ponto de partida o candidato/público-alvo, reconhecimento que surge da perceção do seu valor estratégico nas organizações, bem como da identificação das características da nova geração de jovens. Concomitantemente, permitiu identificar as características, numa lógica de variáveis objetivas, subjetivas e de resultado, do modelo conceptual de recrutamento, assente nas três dimensões estudadas, aliás, basilares para potenciar a atratividade e a satisfação dos militares em RV/RC.

Um modelo de recrutamento desenvolvido segundo as necessidades da organização, assente no conhecimento do público-alvo, pressupõem resultados mais positivos em termos de obtenção e retenção de efetivos nas FFAA. Contudo a investigação desenvolveu-se segundo a



perspetiva interna e por recurso à comparação com outros modelos europeus, pelo que se constitui como uma limitação à própria investigação o facto de não ter sido considerada a opinião do público-alvo, ou seja, a vertente exterior.

Face ao que precede, seria pertinente incidir futuras investigações, no âmbito do modelo de recrutamento militar nacional, na imagem e reputação das FFAA no seio do mercado de trabalho. Nesse sentido, propõe-se, no âmbito de futuras pesquisas e como linha de investigação, desenvolver a evolução da imagem e reputação das FFAA, no quadro do recrutamento, percecionada pelos jovens inseridos no mercado de trabalho.



Bibliografia

- AEBOE, 1999. *Las Cortes Generales han aprobado y Juan Carlos I Rey de España vengo en sancionar (Ley 17/1999, de 18 de mayo, de Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas)*. [Em linha] Disponível em: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1999-11194>, [Acedido em 26 fevereiro 2018].
- AEBOE, 2006. *Establecer un nuevo modelo de tropa y marinería (Ley 8/2006, de 24 de abril, de Tropa y Marinería)*. [Em linha] Disponível em: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-7319>, [Acedido em 26 fevereiro 2018].
- AEBOE, 2007. *Las Cortes Generales han aprobado y Juan Carlos I, Rey de España vengo en sancionar la (Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar)*. [Em linha] Disponível em: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-19880>, [Acedido em 26 fevereiro 2018].
- Alis, D., Horts, C., Chevalier, F. e Peretti, J., 2012. *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Piaget.
- Almeida, M., 2001. *O Recrutamento Excepcional no Contexto do Novo Modelo do Serviço Militar. Implicações e Desafios*, Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- AR, 1933. *Acta da assembleia geral de apuramento dos resultados do plebiscito (Constituição de 11 de abril)*. Lisboa: Diário do Governo.
- AR, 1987. *Lei do Serviço Militar (Lei n.º 30/87 de 7 de julho)*. Lisboa: Diário da República.
- AR, 1991. *Alteração à Lei do Serviço Militar n.º 30/87, de 7 de julho (Lei n.º 22/91 de 19 de junho)*. Lisboa: Diário da República.
- AR, 1997. *Quarta revisão constitucional (Lei Constitucional n.º 1/97, de 20 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.
- AR, 1999. *Lei do Serviço Militar (Lei n.º 174/99 de 21 de Setembro)*. Lisboa: Diário da República.
- AR, 2000. *Regulamento da Lei do Serviço Militar (Decreto-Lei n.º 289/2000 de 14 de Novembro)*. Lisboa: Diário da República.
- AR, 2008. *Primeira alteração à Lei do Serviço Militar, aprovada pela Lei n.º 174/99, de 21 de Setembro (Lei Orgânica n.º 1/2008 de 6 de Maio)*. Lisboa: Diário da República.
- AR, 2009. *Alteração ao Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de Novembro (Decreto-Lei n.º 52/2009 de 2 de Março)*. Lisboa: Diário da República.
- AR, 2012. *Orçamento para 2013 (Lei n.º 66-B/2012 de 31 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.



- AR, 2013. *Orçamento de Estado para 2014 (Lei n.º 83-C/2013 de 31 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.
- Army, 2018. *The British Army*. [Em linha] Disponível em: <https://army.mod.uk/>, [Acedido em 19 março 2018].
- Assembleia Constituinte, 1976. *Aprova e decreta (Constituição da República Portuguesa de 2 de abril)*. Lisboa: s.n.
- Assembleia Nacional Constituinte, 1911. *Estatui, decreta e promulga, em nome da Nação (Constituição Política da República Portuguesa de 21 de agosto)*. Lisboa: s.n.
- Barata, M., 1996. Retrospectiva Histórica do Serviço Militar em Portugal - Experiências e Lições. Em: *Visão Prospetiva do Serviço Militar em Portugal*. Lisboa: IAEM, pp. 59-66.
- Barbosa, J., 2018. *O Modelo de Recrutamento das FFAA Portuguesas (Ramo - Marinha)* [Entrevista]. Lisboa (22 março 2018).
- Bardin, L., 2008. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Barroca, M., 1991. *Do Castelo da Reconquista ao Castelo Românico (Séc. IX a XII)*. Porto: Portugalia, Nova Série.
- Barrocas, M., 1998. D. Dinis e a arquitectura militar portuguesa. *Revista da Faculdade de Letras Porto*, 15(História), pp. 801-822.
- Bastos, B., 2008. *A Obtenção de Recursos Humanos para os Quadros Permanentes das Forças Armadas: Que formas de Recrutamento a privilegiar face à atual conjuntura*, Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Battistelli, F., 2004. Os militares e os desafios da pós-modernidade. O caso italiano. *Nação e Defesa*, Volume n.º 107.
- Beaufre, A., 2004. *Introdução à Estratégia*. Lisboa: Edições SÍLABO.
- Belgium Défense, 2018. *La Defense*. [Em linha] Disponível em: <https://www.mil.be/fr>, [Acedido em 28 fevereiro 2018].
- Berekenen.nl, 2018. *Minimum loon 2018*. [Em linha] Disponível em: <https://www.berekenen.nl/inkomen/minimumloon>, [Acedido em 3 abril 2018].
- BOE, 2010. *Aprueba el Reglamento de ingreso y promoción y de ordenación de la enseñanza de formación en las Fuerzas Armadas (Real Decreto 35/2010, de 15 de enero)*. [Em linha] Disponível em: <http://www.casosreales.es/BDI/legislacion/legislaciongeneral/emergentelegislacion.php?id=95498>, [Acedido em 26 fevereiro 2018].
- BOE, 2017. *Fija el salario mínimo interprofesional para 2018 (Real Decreto 1177/2017, de 29 de diciembre)*. [Em linha] Disponível em:



<http://www.boe.es/boe/dias/2017/12/30/pdfs/BOE-A-2017-15848.pdf>, [Acedido em 27 fevereiro 2018].

- Borges, P., 2011. *O Recrutamento de estrangeiros nas Forças Armadas Portuguesas*, Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Borlinhas, V., 2018. *O Modelo de Recrutamento das FFAA Portuguesas (DGRDN)* [Entrevista]. Lisboa (16 fevereiro 2018).
- Bowyer, R., 2004. *Dictionary of Military Terms*. Oxford: Macmillan.
- Branco, A., 2017. *Predisposição para o ingresso nas Forças Armadas: Um estudo sobre ações de recrutamento dirigido*, Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Bristow, J., 2016. *The Sociology of Generations - New Directions and Challenges*. London: Palgrave Macmillan UK.
- Bryman, A., 2012. *Social Research Methods*. 4.^a ed. Oxford: Oxford University Press.
- Burgerhout, P., 2018. *O Modelo de Recrutamento das Forças Armadas dos Países Baixos* [Entrevista]. Lisboa (28 março 2018).
- Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J., 2013. *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 6.^a ed. Alfragide: Dom Quixote.
- Cardoso, A., 2008. O Benefício da Profissionalização das Forças Armadas. *Nação e Defesa*, Volume N.º 120 - 3.^a série, pp. 77-101.
- Cardoso, A., 2016. *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Carluccio, S., 2018. *O Modelo de Recrutamento das Forças Armadas da Itália* [Entrevista]. (29 março 2018).
- Carreiras, H., 2009. *Inquérito à população portuguesa sobre Defesa e Forças Armadas*, Lisboa: CIES/ISCTE.
- Carreiras, H., 2018. *Recrutamento Militar: Dificuldades e desafios (Conferência)*. Lisboa: Comissão de Defesa Nacional - Assembleia da República.
- Cascão, F., 2014. *Gestão de Competências, do Conhecimento e do Talento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chancelaria-Mor da Corte e Reino, 1826. *Decreta e manda jurar (Carta Constitucional para o Reino de Portugal, Algarves e seus Domínios de 29 de abril)*. Lisboa: Chancelaria-Mor da Corte e Reino.
- Chiavenato, I., 2006. *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos*. 6.^a ed. São Paulo: Editora Atlas.



- Chiavenato, I., 2014. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4.^a ed. São Paulo: Manole.
- Cobra, J., 2005. *Militares Contratados: Vivência e Reinserção*, Lisboa: Universidade Aberta.
- Coelho, A., 2017. *Políticas de Pessoal para a Defesa Nacional - Perspetivas do MDN*. Pedrouços, s.n.
- Cortes Extraordinárias e Constituintes da Nação Portuguesa, 1822. *Decretam a seguinte Constituição Política, a fim de segurar os direitos de cada um, e o bem geral de todos os Portugueses (Constituição Política de 23 de setembro de 1822)*. Lisboa: s.n.
- Costa, P., 2016. *A Convocação e a Mobilização no Exército Português - Subsídios para o Futuro*, Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Couto, A., 1988. *Elementos de Estratégia Vol I*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- CR Força Aérea, 2018. [Em linha] Disponível em: <http://www.emfa.pt/www/po/crfa/>, [Acedido em 21 fevereiro 2018].
- Creswell, J., 2013. *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. 3.th ed. Los Angeles: CA: Sage.
- Decenzo, D. e Robbins, S., s.d. *Fundamentals of Human Resource Management*. 10 ed. s.l.:s.n.
- DefensieDagen, 2018. *Werken bij Defensie*. [Em linha] Disponível em: <https://www.defensiedagen.nl/werken-bij-defensie>, [Acedido em 26 março 2018].
- DGPRM, 2008. *Militares RV/RC Estudo de Caracterização*, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- DGRDN, 2016. *Os Jovens e as Forças Armadas. Estudo desenvolvido no âmbito do Dia da Defesa Nacional - 2016*, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- DGRDN, 2017. *Estudo de caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos Três Ramos das Forças Armadas (Estudo classificado como RESERVADO)*, Lisboa: MDN.
- Dias, A., Varela, M. e Costa, J., 2013. *Excelência Empresarial*. Lisboa: bnomics.
- Encyclopædia Britannica, 2016. *Conscription*. [Em linha] Disponível em: <https://www.britannica.com/topic/conscription>, [Acedido em 16 novembro 2017].
- Exército, 2018. *Recrutamento: Categoria de Praças*. [Em linha] Disponível em: <https://www.exercito.pt/pt/recrutamento/categorias/pracas> [Acedido em 20 fevereiro 2018].
- Expansi3n, 2018. *United Kingdom (UK) National Minimum Wage - NMW*. [Em linha] Disponível em: <https://countryeconomy.com/national-minimum-wage/uk> [Acedido em 20 março 2018].



- Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. e Duarte, H., 2015. *GRH para Gestores*. Lisboa: RH.
- Ferreira, P., 2017. *Estrutura da Carreira Militar em Países Ocidentais. Análise Comparativa em Relação ao Caso Português ao Nível da Categoria de Oficial*, Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Ferreira, R., 2017. *O Serviço Militar Obrigatório. Perspetivas Futuras*. Coleção "ARES", 19 ed. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Flynn, G., 2002. *Conscription and Democracy: The Draft in France, Great Britain, and the United States*. Connecticut: Greenwood Press.
- Francisco, V., 2009. *A Sociedade Moderna e o Recrutamento-Estrutura e Procedimentos*, Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Freixo, M., 2012. *Metodologia Científica - Fundamentos Método e Técnicas*. 4.^a ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gomes, F., 2018. *Recrutamento Militar: Dificuldades e desafios (Conferência)*. Lisboa: Comissão de Defesa Nacional - Assembleia da República.
- Gov.UK, 2018. *National Minimum Wage and National Living Wage rates*. [Em linha] Disponível em: <https://www.gov.uk/national-minimum-wage-rates>, [Acedido em 20 março 2018].
- Governo Portugal, 2012. *Protocolo de Cooperação entre o Ministério da Defesa Nacional e o Ministério da Educação e Ciência*. Lisboa: s.n.
- Governo, 2017a. *Primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro que regula o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) e as estruturas que asseguram o seu funcionamento (Decreto-Lei n.º 14/2017 de 26 de janeiro)*. Lisboa: Diário da República.
- Governo, 2017b. *Gabinetes do Ministro das Finanças e do Secretário de Estado da Defesa Nacional Despacho n.º 7359/2017*. 2.^a série ed. Lisboa: Assembleia da República.
- Guerra, I., 2014. *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. 5.^a ed. Cascais: Principia.
- Hans, V., 2018. *O Modelo de Recrutamento das Forças Armadas da Bélgica* [Entrevista]. (6 março 2018).
- Haskew, M., 2016. *To Field an Army: A Short History of the Draft*. [Em linha] Disponível em: <http://warfarehistorynetwork.com/daily/military-history/to-field-an-army-a-short-history-of-the-draft/>, [Acedido em 9 fevereiro 2018].
- Heleno, R. et al., 2016. *Recrutamento nas Forças Armadas e Guarda Nacional Republicana*. Trabalho de Aplicação de Grupo ed. Lisboa: Instituto Universitário Militar.



- Humphrey, A., 2015. *www.businessballs.com*. [Em linha] Disponível em: <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>, [Acedido em 17 novembro 2017].
- IESM, 2014. *ACA 010-B - Normas e procedimentos relativos à elaboração, aprovação e atribuição aos discentes dos temas para os Trabalhos de Investigação e de Aplicação a realizar no âmbito dos cursos do IESM*. Pedrouços: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- IESM, 2015a. *ACA 018 - Regras de apresentação e referênciação para os trabalhos escritos a realizar no IESM*. Pedrouços: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- IESM, 2015b. *ACA 015 - Trabalhos de Investigação*. Pedrouços: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- IISS, 2016. *The Military Balance Chapter 4: Europe*. [Em linha] Disponível em: <http://www.iiss.org/en/publications/military%20balance/issues/the-military-balance-2016-d6c9/mb2016-04-europe-1-b531>, [Acedido em 17 novembro 2017].
- IRMA, 2012. *Human Resources Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*. s.l.:IGI Global.
- Jefatura del Estado, 2002. *Modificación de la Ley 17/1999, de 18 de mayo, de Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas (Ley 32/2002, de 5 de julio)*. [Em linha] Disponível em: http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/l32-2002.html, [Acedido em 26 fevereiro 2018].
- Knoll, 2018. *What Comes After Y? Generation Z: Arriving to the Office Soon*. [Em linha] Disponível em: <https://www.knoll.com/knollnewsdetail/what-comes-after-y-generation-z-arriving-to-the-office-soon>, [Acedido em 8 março 2018].
- Leal, J., 2003. *Contributos do Dia da Defesa Nacional para a adesão dos jovens às Forças Armadas e para uma maior consciencialização da Nação acerca das questões de Segurança e Defesa*. Trabalho Individual de Longa Duração ed. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Lopes, J., 2018. *Recrutamento Militar: Dificuldades e Desafios (Conferência)*. Lisboa: Comissão de Defesa Nacional - Assembleia da República.
- Marinha, 2018. *Recrutamento Marinha*. [Em linha] Disponível em: <http://recrutamento.marinha.pt/PT/ConcursoAdmissao/9ano/Pages/9Ano.aspx>, [Acedido em 21 fevereiro 2018].



- Marques, F., 1981. *Exército e Sociedade em Portugal: No Declínio do Antigo Regime e advento do Liberalismo*. Lisboa: A Regra do Jogo.
- Martin, M., 2017. *Voici le salaire des militaires*. [Em linha] Disponível em: <https://references.lesoir.be/article/voici-le-salaire-des-militaires/> [Acedido em 6 março 2018].
- Mattoso, J., 1985. *Identificação de Países. Ensaio sobre as Origens de Portugal (1096-1325)*. Lisboa: s.n.
- MDE, 2017. *Fuerzas Armadas Españolas*. Madrid: Ministerio de Defensa de España.
- MDE, 2018a. *Portal Cultura de Defensa*. [Em linha] Disponível em: <http://www.portalcultura.mde.es>, [Acedido em 24 fevereiro 2018].
- MDE, 2018b. *Reclutamiento.Defensa.Gob*. [Em linha] Disponível em: <http://www.reclutamiento.defensa.gob.es/>, [Acedido em 24 fevereiro 2018].
- MDN, 1988. *Regulamento da Lei do Serviço Militar (Decreto-Lei n.º 463/88 de 15 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 1992. *Alteração ao Regulamento da Lei do Serviço Militar, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 463/88 de 15 de dezembro (Decreto-Lei n.º 143/92 de 20 de julho)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 1999. *Aprovadas as tabelas gerais de inaptidão e de incapacidade para a prestação de serviço por militares e militarizados nas Forças Armadas, bem como o quadro das condições sensoriais gerais para admissões (Portaria n.º 790/99 de 7 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2000a. *Alteração à Portaria n.º 790/99, de 7 de setembro (Portaria n.º 1157/2000 de 7 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2000b. *Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato (RC) e de Voluntariado (RV)(Decreto-Lei n.º 320-A/2000 de 15 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2001. *Alteração à Portaria n.º 790/99, de 7 de setembro, alterada pela Portaria n.º 1157/2000, de 7 de dezembro (Portaria n.º 1195/2001 de 16 de outubro)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2004. *Alteração ao Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro (Decreto-Lei n.º 118/2004 de 21 de maio)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2007. *Alteração ao Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro (Decreto-Lei n.º 320/2007 de 27 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.



- MDN, 2015a. *Efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2015 (Decreto-Lei n.º 31/2015 de 4 de março)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2015b. *Efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2016 (Decreto-Lei n.º 241/2015 de 15 de outubro)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2016. *Efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2017 (Decreto-Lei n.º 84/2016 de 21 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2017a. *Anuários Estatísticos da Defesa Nacional*. [Em linha] Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/area-de-governo/defesa-nacional/informacao-adicional/anuarios-estatisticos-da-defesa-nacional.aspx>, [Acedido em 20 fevereiro 2018].
- MDN, 2017b. *Gabinete do Secretário de Estado da Defesa Nacional determina o quantitativo máximo de admissões de militares por ramo e por categoria nos RC e de RV, na Marinha, no Exército e na Força Aérea (Despacho n.º 8104/2017 de 22 de agosto)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2018. *Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego (CIOFE)*. [Em linha] Disponível em: <http://ciofe.dgrdn.pt>, [Acedido em 1 abril 2018].
- Monarquia Portuguesa, 1838. *A monarquia aceitou e jurou (Constituição Política da Monarquia Portuguesa, Da Nação Portuguesa, seu Território, Religião, Governo e Dinastia de 24 de abril)*. Lisboa: Diário do Governo.
- Mondy, R. e Martocchio, J., 2016. *Human Resource Management*. 14 ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Monteiro, J., 1997. *A Guerra em Portugal nos finais da Idade Média*. Coimbra: s.n.
- Morgado, C., 2010. O Papel do Contexto Militar de Trabalho no Exército como Potenciador da Empregabilidade das Praças em RV/RC. *Revista de Psicologia Militar*, Issue 19, pp. 9-38.
- Morgan, D., 2018. *O Modelo de Recrutamento das Forças Armadas do Reino Unido* [Entrevista]. (16 março 2018).
- Narciso, R., 1999. O Serviço Militar e a Cidadania. *Nação e Defesa N.º 91-2.ª Série*, Outono, pp. 67-94.
- Nascimento, J., 2013. Prefácio - Capítulo 8 Recrutamento e Seleção. Em: P. Camara, P. Guerra e J. Rodrigues, edits. *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 6.º ed. Alfragide: Dom Quixote, pp. 341-342.
- NATO, 2007. *Recruiting and Retention of Military Personnel, Final Report of Research Task Group HFM-107*. s.l.:Research and Technology Organisation.



- Oliveira, A., 1993. *História do Exército Português*. Lisboa: EME.
- Phillips, C., 2007. Today's talent contest: the battle for talent in the UK is hotting up. *Human Resource Management International Digest: Recruitment*, Volume 15, pp. 1-45.
- Pinto, L. V., 2014. Mudança nas Forças Armadas: do povo armado aos Exércitos Profissionais. *Janus 2014 - Conjuntura internacional, o estado do Estado*, Issue Metamorfoses da violência (1914-2014), pp. 90-91.
- Ployhart, R., 2006. *Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities*. [Em linha] Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/247570058_Staffing_in_the_21st_Century_New_Challenges_and_Strategic_Opportunities, [Acedido em 20 março 2018].
- Pordata, 2018. *Salário mínimo nacional: valor médio mensalizado (Euro)*. [Em linha] Disponível em: [https://www.pordata.pt/Europa/Salário+m%C3%ADnimo+nacional+valor+médio+mensalizado+\(Euro\)-1640](https://www.pordata.pt/Europa/Salário+m%C3%ADnimo+nacional+valor+médio+mensalizado+(Euro)-1640), [Acedido em 31 março 2018].
- Poutvaara, P. e Wagener, A., 2009. *The Political Economy of Conscription*. [Em linha] Disponível em: http://www.iza.org/en/webcontent/publications/papers/viewAbstract?dp_id=4429, [Acedido em 17 novembro 2017].
- Quivy, R. e Campenhoudt, L., 2003. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. et al., 2015. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3 ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Repubblica Italiana, 2010. *Codice dell'ordinamento militare (Decreto Legislativo 15 marzo 2010, n.º 66)*. Roma: Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.
- Rocha, J., 1999. *Gestão de Recursos Humanos*. 2.ª ed. Lisboa: Editorial Presença.
- Rosas, A., 2018. *O Modelo de Recrutamento das FFAA Portuguesas (Ramo - Exército)* [Entrevista]. Lisboa (28 março 2018).
- Royal Air Force, 2018. *The Royal Air Force*. [Em linha] Disponível em: <https://www.raf.mod.uk/>, [Acedido em 19 março 2018].
- Royal Navy, 2018. *Royal Navy*. [Em linha] Disponível em: <https://www.royalnavy.mod.uk>, [Acedido em 19 março 2018].
- Sampieri, R., Collado, C. e Lucio, P., 2006. *Metodologia de la Investigacion*. 4.ª ed. México: McGraw-Hill.



- Santo, A., 2009. *Revista Militar N° 2484 - Editorial - Os Efectivos nas Forças Armadas*. [Em linha] Disponível em: <https://www.revistamilitar.pt/revista/2484>, [Acedido em 17 de abril de 2017].
- Santos, J., 1979. *Apontamentos de História para Militares*. Lisboa: IAEM.
- Santos, J., 2016. *Forças Armadas em Portugal*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel Dos Santos.
- Santos, L., 2012. *As Forças Armadas e o Mercado de Trabalho*, Trabalho de Investigação Individual do CPOG: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Santos, L., 2015. Reflexões decorrentes da prestação do serviço militar em regime de contrato nas Forças. Em: *Revista de Ciências Militares, maio de 2015 III (1)*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares, pp. 297-329.
- Santos, L. e Fachada, C., 2017. *Regras e Normas de Autor no CIDIUM: Transversais e Específicas das Várias Linhas Editoriais*. IUM Atualidade 7 ed. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Santos, L. e Lima, J. (Coord.), 2016. *Orientações Metodológicas para elaboração de Trabalhos de Investigação*. Cadernos do IESM, 8 ed. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Santos, M. e Pereira, H., 2016. *Serviço Militar Obrigatório. Quem tem medo do bicho papão?. OBSERVADOR*. [Em linha] Disponível em: <http://observador.pt/especiais/servico-militar-obrigatorio-medo-do-bicho-papao/>, [Acedido em 17 novembro 2017].
- Schreurs, B., 2004. *A Model of Military Recruitment*. [Em linha] Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228599894>, [Acedido em 13 março 2018].
- Selvagem, C., 1931. *Portugal Militar Compêndio de História Militar e Naval de Portugal. Desde as Origens do Estado Portucalense até ao fim da Dinastia de Bragança*. Lisboa: Imprensa Nacional de Lisboa.
- Serrano, A., 2004. *O Fim da Conscrição e a Implementação de um de um novo Modelo de Serviço Militar – Implicações e Desafios*, Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Simões, J., 2018. *O Modelo de Recrutamento das FFAA Portuguesas (Ramo - Força Aérea)* [Entrevista]. Lisboa (14 fevereiro 2018).
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. e Gomes, J., 2006. *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas*. 10.^a ed. Lisboa: Lidel.
- Torrington, D., Hall, L. e Taylor, S., 2008. *Human Resource Management*. 7 ed. London: Prentice Hall.



- Vaz, N., 2001. A profissão militar. Um modelo à procura de sustentação. *Nação e Defesa*, Volume n.º 98, pp. 49-72.
- Vaz, N., 2002. *Civilização das Forças Armadas nas sociedades demoliberais*. Lisboa: Coleção Atena.
- Ventura, L., 1996. Portugal em Definição de Fronteiras. Do Condado Portucalense à Crise do Século XIV. Em: *Nova História de Portugal*. Lisboa: s.n., pp. 542-543.
- Vilelas, J., 2009. *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Winston, R., 2002. *O Papel do Serviço Militar Obrigatório nas Democracias das Américas*. [Em linha] Disponível em: <http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/apj-p/2002/3tri02/winston.htm>, [Acedido em 9 fevereiro 2018].
- Yin, K., 2001. *Case study research - Design and methods*. 5 ed. Los Angeles: Sage Publications.



Apêndice A — Base conceitual

O recrutamento militar por conscrição é, fundamentalmente, caracterizado pela sua obrigatoriedade, por outras palavras, “[...] é a obrigação legal de pessoas de um determinado subgrupo demográfico prestarem SM.” (Poutvaara e Wager, 2009, p. 1).

O SEN “compreende a prestação de serviço nas [FFAA] por cidadãos conscritos ao [SM], com início no ato da incorporação e até à passagem à disponibilidade” (AR, 1987).

A LSM consagra as formas de SE nos quadros permanentes, no RV/RC. Contudo, conserva a convocação, para os casos em que “[...] a satisfação das necessidades fundamentais das [FFAA] seja afetada ou prejudicada a prossecução dos objetivos permanentes da política de defesa nacional [...]” e a mobilização para os casos “[...] de exceção ou de guerra, nos termos previstos em lei da Assembleia da República.” (AR, 1999, p. 6545).

Segundo a LSM (1999, p. 6541) “o [SE] em [RC] corresponde à prestação de [SM] voluntário por parte dos cidadãos durante um período de tempo limitado³⁵, com vista à satisfação das necessidades das [FFAA] ou ao seu eventual ingresso nos quadros permanentes.”

Conforme preconizado na LSM (1999, p. 6541) “o [SE] em [RV] corresponde à assunção voluntária de um vínculo às [FFAA] por um período de 12 meses, incluindo o período de instrução, findo o qual o militar pode ingressar no [SE] em [RC].” Nesse sentido e para cumprir o desiderato, importa salientar o conceito de recrutamento para Alis, et al (2012, p. 265) “é um conjunto de ações empreendidas pela organização, para atrair candidatos dotados de competências específicas para ocupar, de imediato ou no futuro um posto de trabalho vago e proceder à seleção e integração.”, ou seja, “[...] corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de [RH] para abastecer o seu processo seletivo.” (Chiavenato, 2014, p. 91).

Ainda e como parte integrante do recrutamento, importa referir o processo decisório de escolha do candidato para a vaga. Assim, a seleção “é o processo pelo qual uma organização escolhe, [de entre os] candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios para a [vaga] disponível [...]” (Chiavenato, 2014, p. 118; Ferreira, et al., 2015), no limite trata de escolher o candidato certo para a vaga.

O recrutamento e seleção para Nascimento (2013) compreendem a previsão do mérito de um candidato na realização de uma determinada função, resultante do perfil pessoal e do perfil funcional inerentes ao cabal cumprimento de uma determinada função, ou seja, da comparação de competências. No entanto, uma vez feita a escolha, esta vai perdurar ao longo de um período e é neste momento temporal que se coloca a questão, não menos importante, da retenção que abrange todo o processo de manutenção de um número adequado de efetivos nas FFAA, pelo que se reveste de uma preocupação para as organizações (NATO, 2007).

³⁵ Duração mínima de dois anos e máxima de seis anos. Podem ser criados, por decreto-lei, regimes de contratos com a duração máxima até 20 anos para situações funcionais (AR, 1999).

**Apêndice B — Guião de entrevista aos Adidos de Defesa**

This interview inserts itself in the Joint Staff Course 2017/2018 and is designed to support a research on the “The Evolution of Recruitment Models in Military Organizations”. The main research question is “What is the most suitable recruitment model for the Portuguese Armed Forces that guarantees the recruiting and retention of military personnel?”. It’s the aim of this interview collect the necessary information to establish the recruitment model in each country. It’s also aimed on identifying the potentialities of each model that may improve the Portuguese recruitment model. The sample is limited to the ranks ORI till OR4 in volunteered service or in contract service.

Tabela 5 – Guião de entrevista aos Adidos Militares

N.º	Question
1. Recruitment	
1.1	<i>How is the model of recruitment structured in the Armed Forces? If different between branches, what are the differences?</i>
1.2	<i>What forms of application are available to candidates?</i>
1.3	<i>What are the main recruiting problems?</i>
1.4	<i>What are the conditions for the admission?</i>
1.5	<i>The Armed Forces admits foreigners or disabled people</i>
1.6	<i>What kind of admission, grading, and selection tests are made? (for example: physical fitness tests, psychological appeal tests, medical selection tests, guidance interview)</i>
1.7	<i>What are the main corrective measures concerning recruiting problems?</i>
2. Retention	
2.1	<i>What are the main retention problems?</i>
2.2	<i>What are the main corrective measures concerning retention problems?</i>
2.3	<i>When the training does starts? (There countries that wait for a specific period to start the course, others are immediately integrated)?</i>
2.4	<i>How will the candidate's orientation be processed, where will he/she got to do the training, what specialization will receive, where will provide service after training and in what functions?</i>
2.5	<i>What incentives are available to the military (remuneration, health care, certification of training, career progression, among others)?</i>
2.6	<i>How can the salary of the universe under analysis be evaluate when compared to the generality of society?</i>
2.7	<i>How can the salary of the universe under analysis be evaluate when compared to the minimum wage?</i>
2.8	<i>What other benefits can the military achieve beyond those mentioned during the permanence in the Armed Forces?</i>
2.9	<i>What skills can be acquired and if these skills are an advantage for life later in civil society?</i>
	<i>Regarding the career of these military personnel:</i>
2.10	2.10.1 <i>How many years soldiers can stay in the military service?</i>
	2.10.2 <i>What is the minimum period of time in each rank and what qualifications are necessary to move in to the next one?</i>
	2.10.3 <i>Does the performance of functions fit the respective position?</i>
3. Reintegration	
3.1	<i>What kind of incentives exist for civilian society reintegration?</i>
3.2	<i>Are the qualifications obtained during military service certified?</i>
	<i>How is certification made?</i>
Others	
4.	<i>Others characteristic elements from recruitment and retention model?</i>
5.	<i>Is the recruitment model effective (in terms of procurement and retention)? If not what the causes for failure?</i>



6. *What have been the main problem that Armed Forces in recruitment and retention have encountered?*
 7. *In your opinion, what influence does the image of the Armed Forces have on young people?*
 9. *If you could change your country's recruitment model what would be the priorities and what changes would make?*
 10. *What would be the ideal recruitment model?*
-

Fonte: Autor (2018)



Apêndice C — Guião de entrevistas a entidades nacionais

Esta entrevista insere-se no Curso de Estado-Maior Conjunto 2017/2018, destina-se a servir de apoio a uma investigação dedicada ao tema "A evolução de modelos de recrutamento nas organizações militares". A questão central da investigação é "Qual é o modelo de recrutamento mais adequado para as Forças Armadas Portuguesas que garante a obtenção e permanência de efetivos nas fileiras?". Com esta entrevista pretende-se validar uma proposta para um modelo de recrutamento ou um conjunto de recomendações que potenciem o modelo atual, o que se pretende venha a surgir da comparação com outros modelos em vigor nas FFAA de países estrangeiros. A amostra é limitada à categoria de Praça das FFAA portuguesa (OR1 até OR4) em regime de contrato.

Tabela 6 – Guião de entrevista a entidades nacionais

N.º	Questão
1. Geral	
1.1	Como caracteriza o atual modelo de recrutamento nas FFAA?
1.2	O modelo de recrutamento em vigor vai ao encontro das expectativas dos jovens? Se não, que opções se deveriam tomar nesse sentido?
1.3	As FFAA têm alcançado as metas estipuladas, face ao número de efetivos máximo definido superiormente? Se não, quais são os fatores influenciadores?
2. Recrutamento	
2.1	Na sua opinião as condições (gerais e específicas) de admissão são adequadas? Que possíveis, melhorias implementaria?
2.2	Em relação às provas de seleção e classificação, estas adequam-se? Em que medida se poderia melhorar, para aumentar os efetivos?
3. Retenção	
3.1	Como classifica as condições e informação oferecidas aos novos militares, em relação à Função. Os motivos apontados como mais relevantes na ponderação da eventual desistência, que diferem consoante o ramo, são: (i) vencimento baixo; (ii) emprego não definitivo; (iii) estar longe de casa; (iv) desempenhar funções pouco atrativas; (v) não ter perspetivas de ingresso no Quadro Permanente; (vi) incumprimento do regime de incentivos; e (vii) más condições de trabalho.
3.2	Na sua opinião como potenciar: 3.2.1. Remuneração; 3.2.2. Formação; 3.2.3. Carreira.
3.3	Ainda tendo como ponto de partida o descrito anteriormente, como avalia a qualidade de vida e a satisfação organizacional durante a permanência dos militares nas fileiras?
4. Reinserção	
4.1	Na sua opinião tudo aquilo que é possível fazer-se aos militares das FFAA, em termos de reinserção, é feito? Qual a razão para que a profissão militar continue a não ser atrativa para muitos jovens portugueses?
4.2	Em que moldes é feita a certificação da formação, como ferramenta para um percurso de futura integração na sociedade civil? Em caso de resposta negativa, qual tem sido o problema?
4.3	No caso de ter a possibilidade de apresentar opções para potenciar a reinserção, quais seriam as suas prioridades?
5. Modelo de recrutamento	
5.1	O modelo em vigor, está atual e adequa-se às necessidades? Porquê?
5.2	Qual é a sua opinião sobre a atual estratégia de recrutamento junto dos mais jovens? Porquê?
5.3	Quais seriam, na sua opinião, as grandes medidas a adotar no sentido de obter um modelo capaz de cumprir as metas estipuladas em termos de obtenção e retenção de efetivos?

Fonte: Autor (2018)



Apêndice D — Estrutura guia para a investigação

Tabela 7 – Estrutura guia para a investigação

Tema: A evolução de modelos de recrutamento nas organizações militares			
Objetivo Geral: Avaliar a adequabilidade do modelo de recrutamento nas FFAA portuguesas			
Questão Central: Qual é o modelo de recrutamento mais adequado para as FFAA portuguesas que garanta a obtenção e permanência de efetivos nas fileiras?			
Vetores	Contexto social e militar (Conscrição e Profissionalização) Realidade militar	Perspetiva estrangeira (Modelo de recrutamento)	Modelo renovado (Recrutamento nas FFAA)
OE	Explicar a evolução do modelo de recrutamento nas FFAA portuguesas	Analisar o modelo de recrutamento das FFAA em países OTAN	Desenvolver um modelo de recrutamento, que inclua as melhores práticas
QD	De que forma evoluiu o modelo de recrutamento nas FFAA?	Como se caracteriza o modelo de recrutamento nas FFAA de países OTAN?	Qual o modelo de recrutamento mais adequado para as FFAA portuguesas?
Dimensões	<i>Benchmarking: Realidade, Modelos, Estratégias</i>		
		Recrutamento Retenção Reinserção	
Instrumentos	Revisão da literatura Análise documental Análise público-alvo	Análise Tratamento de dados Interpretação de resultados	Propostas e recomendações
Contributos potenciadores para a adequabilidade do modelo de recrutamento das FFAA portuguesas			

Fonte: Autor (2018)



Apêndice E — A evolução do recrutamento nas organizações militares

1. Os primórdios da prestação do serviço militar

O apelo das nações, dirigido à sua população civil, para criar uma força militar ou para aumentar um exército permanente, é praticamente tão antigo quanto a própria civilização. Aliás, como escreve Ferreira (2017, p. 87) “a evolução histórica da humanidade, confunde-se com a própria história dos conflitos armados, tendo a luta armada pela defesa de interesses de povos, tribos ou nações recorrido à organização de exércitos, constituídos de diversas formas e com diferentes tipos de cidadãos [...]”.

Desde a Antiguidade até hoje, os Estados iniciaram o recrutamento militar de alguma forma para preencher as fileiras das suas FFAA. Muitas vezes impopulares e repletas de consequências políticas e sociais, tais ações contribuíram imensamente para a formação da história.

Antes da ascensão do Império Romano, as cidades-estados gregas instituíram o SMO enquanto lutavam alternadamente entre si e com os persas. O serviço no exército de Atenas era exigido a todos os homens que pudessem pagar as suas próprias armas e armaduras. No século IV a.C., o governo passa a fornecer espadas, lanças e escudos, eliminando efetivamente as isenções do SM causadas pela incapacidade de possuir o próprio equipamento, desta forma os homens entre os 18 e os 60 anos ficam sujeitos ao SM. Um outro exemplo é o de Esparta, antigo rival de Atenas pela preeminência do Peloponeso. Aos sete anos de idade, todo o espartano masculino era enviado para escolas militares, apenas depois de completar 30 anos, lhes era permitido viver com as suas próprias famílias, no entanto, continuavam a servir nas FFAA até aos 60 anos. Na República Romana, o serviço obrigatório na milícia era visto como privilégio, e todos os cidadãos do sexo masculino entre os 17 e os 60 anos serviam sem receber pagamento, sendo que aos homens mais velhos eram reservados os deveres de guarnição (Winston, 2002).

Durante a Idade Média³⁶, a ausência de um governo central efetivo representou um desafio para a formação de grandes exércitos. As armas eram caras e a maioria das forças militares eram compostas por homens aristocráticos reforçadas por mercenários. O ressurgimento de governos centralizados fortes e o progresso contínuo no desenvolvimento do armamento, em particular das armas de fogo, facilitaram a colocação de exércitos maiores que incluíam uma população com uma posição social mais baixa. Durante a era subsequente da construção do império, os exércitos europeus cresceram tremendamente em tamanho e força. Entre os primeiros a reconhecer a necessidade de um exército permanente foi o rei prussiano Frederick William II, o primeiro exército profissional na Europa desde a Legião romana. Para garantir um fluxo constante de soldados, o rei encorajou o militarismo entre a classe alta, promovendo treino avançado aos oficiais no *Collegium Carolinum* em *Cassel*. Os soldados, eram muitas vezes camponeses, jovens errantes e pessoas sem-teto (Winston, 2002; Haskew, 2016).

Quando as armas eram dispendiosas, como na Idade Média, os exércitos eram pequenos e aristocráticos, mas quando se tornam menos dispendiosas, os exércitos tornaram-se grandes e democráticos, aliás comprovado com o desenvolvimento das armas de fogo. As nações pobres dependiam das milícias de cidadãos e de mercenários. O italiano, Nicolau Maquiavel, estadista, historiador e filósofo político, sugeriu um SM geral e compulsório no século XVI. No início do século XVII, o rei Gustavo Adolfo, da Suécia, tornou-se o primeiro governante a exigir que os homens servissem no exército, o que foi apelidado de conscrição. No século XVIII, as fileiras das FFAA eram preenchidas pelos elementos mais pobres das sociedades, a pressão e a sedução eram métodos usuais de recrutamento para o SM (Santos, 1979; Winston, 2002).

2. As origens do serviço militar em Portugal

No Condado Portucalense é por alturas do século XIII, reinado de D. Sancho II, que surge a obrigatoriedade da prestação de SM ao Reino, através das milícias dos concelhos, suporte fulcral na defesa militar do território (Ferreira, 2017).

2.1. As Milícias Concelhias de D. Dinis à Restauração

Ao longo do século XIII, a arquitetura militar europeia sofreu transformações que ditaram modificações radicais nas táticas militares de ataque e de defesa dos castelos. No Condado Portucalense, mais tarde Portugal, o aparecimento destes sintomas surge com D. Dinis (1279-1325), ao qual se lhe reconhece a responsabilidade pelo mais vasto e ambicioso programa de reforma da arquitetura militar que até então o reino conheceu.

³⁶ Inicia-se com a queda do Império Romano, séculos V e XV, e termina durante a transição para a Idade Moderna.



No que respeita aos aspetos militares, D. Dinis começou por esvaziar o poder da nobreza cortesã. O velho sistema administrativo das terras, que estruturava a organização territorial e militar do reino, era reformado (Barroca, 1991; Ventura, 1996). As comunidades passam a ter menos obrigações no que respeita à prestação de serviços militares ao castelo e ao seu senhor. Aos membros da alta nobreza, em que se encontrava delegado o poder de governar a terra, sucediam-lhes os alcaides³⁷ (Monteiro, 1997), e os grandes senhores são proibidos de possuírem grandes recintos fortificados. Em contrapartida institui, inícios do século XIII, os Besteiros do Conto, obrigando os Conselhos a manter, devidamente armados e treinados, um conjunto de besteiros que, arrolados no conto, podiam ser chamados a qualquer momento para integrar o exército do rei (Mattoso, 1985; Monteiro, 1997). A constituição desta força era resultado do alistamento obrigatório de um número fixo de homens que para além dos pequenos lavradores, incluía homens de ofício ou mesteirais (Narciso, 1999).

D. Dinis criou um corpo do seu exército com uma estrutura mais profissional, com um número de efetivos, que pela primeira vez podia ser quantificado (Barrocas, 1998). Assim, é possível distinguir quatro forças distintas pela natureza do seu recrutamento e capacidade militar: (i) cavalaria dos nobres acontiadados – o mesmo que dizer remunerados; (ii) cavalaria das ordens religiosas – força permanente e profissional; (iii) cavalaria vilã – participação gratuita, mas permite adquirir compensatórias regalias; (iv) milícias concelhias dos besteiros do conto – composta por pequenos proprietários de terras e por mesteirais submetida ao SM remunerado (Barata, 1996; Narciso, 1999).

Contrariamente às forças, próprias de cada grande senhor, que se vão esbatendo com a extinção da sociedade feudal e a centralização do poder real, as milícias concelhias constituem outro pilar da defesa de Portugal que vai perdurar cerca de sete séculos (Narciso, 1999).

2.2. As Ordenações Afonsinas

As ordenações afonsinas sistematizam toda a legislação militar anterior e contemplam a organização de todas as classes e de toda a população para a defesa do reino. Do antecedente para além das milícias concelhias dos besteiros do conto, surgem as milícias dos acontiadados das câmaras³⁸. Ambas são uma reserva militar do rei, esta última paga e constituída por lavradores com rendimentos superiores a um valor estipulado, enquanto os besteiros do conto eram formados por mesteirais, casados e não lavradores (Selvagem, 1931; Narciso, 1999).

2.3. As Ordenações Sebásticas

A derrota e morte de D. Sebastião culmina na perda da independência de Portugal e é neste contexto que as Ordenações Sebásticas reorganizaram a nação para a defesa, “[...] as obrigações militares da população do reino, conforme as categorias sociais, a propriedade territorial, os bens móveis, as profissões e as províncias.” (Selvagem, 1931, p. 324). A par desta organização militar foi também, estabelecida a organização territorial através do regulamento de 10 de dezembro de 1570 e que estabelecia três escalões de forças: (i) as ordenanças – defesa local; (ii) as milícias – defesa local e regional e que podiam ser camadas a reforçar o exército de linha; (iii) o exército permanente – cerca de 25.000 homens (Santos, 2016). Posto isto, o reino divide-se em grandes distritos de recrutamento, com a obrigação de alistamento de todos os homens entre os 20 e os 60 anos (exclusão aos fidalgos e membros da igreja): (i) as capitania-mor; (ii) os alcaides-mores – auxiliados pelos sargentos-mores de ordenanças (Narciso, 1999).

2.4. Restauração da independência

A guerra da restauração da independência obriga a que os soldados do exército de linha, tal como os quadros, sejam remunerados pelo erário régio, o mesmo sucedendo aos soldados dos Terços Auxiliares ou Milícias quando chamados ao ativo. Surgia deste modo a noção de exército profissional e permanente, o que viria a perdurar durante mais de três séculos. No entanto como refere o general Oliveira (1993, p. 112) “a partir da Restauração, Portugal passa a ter exércitos profissionais à moda da Europa, de dezenas de milhares de homens, mas mal pagos, deficientemente instruídos e pior equipados e aquartelados [...] a incorporação quase forçada de vadios e outros marginais introduzia nas fileiras elementos fermento de vícios.”

D. João IV cria o Conselho de Guerra, antepassado dos futuros Ministérios de Guerra e reconstitui as Ordenanças Sebásticas de 1570. Os oficiais recrutados entre a nobreza eram nomeados pelo rei e a fim de garantir o recrutamento e a instrução foram nomeados os governadores militares pelas regiões,

³⁷ Funcionários de nomeação régia.

³⁸ De nível superior às concelhias.



fazendo alistar nas várias comarcas todos os homens com idades compreendidas entre os 16 e os 60 anos, com exceção dos fidalgos e dos que possuíam cavalos (Selvagem, 1931). As Ordenanças forneceram os soldados, escolhidos por sorteio entre os filhos segundos, com exceção dos filhos de lavradores e de viúvas. Por outro lado, foi ainda criado um segundo escalão de forças territoriais denominados os terços de auxiliares, constituídos pelos homens casados, os filhos de lavradores e de viúvas, que se constituíam como uma reserva preparada para reforçar o exército de linha em combate ou nas guarnições.

2.5. As levas de recrutas manietados após a restauração

No ano de 1641 o exército português era composto por um agregado de mercenários sem disciplina e em relação ao povo era notório a falta de vínculo com as questões da defesa. O recrutamento era feito por rusgas. Neste contexto D. João V, por alvará de 1707, reorganiza o exército e estabelece as Novas Ordenanças, foi abolido “[...] o antigo uso do alistamento e organização de tropas, a soldo de particulares.” (Selvagem, 1931, p. 466).

Com a criação de um exército permanente, com outro nível de prontidão e operacionalidade, após a Restauração, este ganha maior visibilidade favorecendo, também, o recrutamento e passa a ser uma instituição com carácter nacional, única e mais ou menos uniforme. De acordo com as necessidades do exército, a fonte de recrutamento eram as ordenanças e através de levas recrutavam-se os soldados para as tropas de linha, no entanto, a estas levas escapavam os privilegiados como:

“Os que tinham meios para comprar bulas ou nomeações de pedidor de esmolas a irmandades e confrarias, os filhos dos moradores ou usufruidores de reguemos, ducados, terras de conventos, estudantes de Coimbra, os que se encontravam no âmbito dos privilégios concedidos a congregações e conventos, os filhos e criados de moedeiros, os filhos, criados, caseiros e apaniguados dos desembargadores, os filhos únicos de lavradores, os membros do clero regular e secular, mais os seus criados para não falar, claro está na nobreza. Fácil é verificar que só restava como grande massa mobilizável os camponeses pobres e os jornaleiros [...]”.

Marques (1981, pp. 40-41)

O característico sistema de recrutamento para o SM num exército permanente, com as isenções e os privilégios próprios da sociedade, feito de forma compulsiva serviu Portugal de meados do século XVII ao fim do século XIX.

Em suma, a criação de uma força militar ou de um exército permanente remonta às origens da evolução da civilização e Portugal não foi exceção. A civilização grega, espartana e romana, atestam a necessidade de uma força militar permanente e sem dificuldades no recrutamento, muito por força da forma como era vista a prestação do SM à data - um privilégio.

É no reinado de D. Sancho II que surge a obrigatoriedade da prestação do SM, com as milícias dos concelhos. Até então a nobreza detinha a organização militar do reino e desta forma quando necessário contribuía militarmente para os interesses do Rei. O recrutamento nesta altura tinha por base as obrigações para com o senhor do castelo, o que se vai esvanecendo com a diminuição de poder destes senhores. Surgem em contrapartida os Besteiros do Conto (força devidamente armada e treinada), cujo alistamento obrigatório era por necessidades, mas é com D. Dinis, século XIII, que surge uma estrutura mais profissional no exército. Mais tarde as ordenações afonsinas criam os Acontidos das Câmaras, uma reserva militar do rei que era paga, e em 1570, as ordenações sebásticas criam: as ordenanças; as milícias; e o exército permanente, o reino divide-se em dois distritos de recrutamento com a obrigação de alistamento de todos os homens entre os 20 e os 60 anos (com exceções).

Com a restauração da independência, em 1640, o exército passa a ser remunerado pelo erário régio, surgindo desta forma um exército profissional e permanente, com alistamento obrigatório, associado aos serviços de mercenários. D João V vai instituir um exército diferente, no qual o alistamento a soldo é abolido e o recrutamento passa a ter carácter nacional e mediante as necessidades.



Apêndice F — Representação da evolução do modelo de recrutamento

Tabela 8 – Evolução do modelo de recrutamento para a prestação do SM em Portugal até à implementação do SMO

	... / 1640	1822	1826	1838	1869
Monarquia	Força armada diversificada quanto à origem e natureza (milícias e ordenanças). Alistamento de todos os homens entre 20 e os 60 anos (com exceções)				Exército permanente, SMO não remunerado por 5 anos, após o que passam para 2.ª linha ou 1.ª reserva e aos 50 para a reserva territorial. Alistamento por sorteio mediante as necessidades
Carta Constitucional		Artigo 19.º “[...] defendê-la pelas armas, quando for chamado pela lei [...]”	Artigo 113.º “Todos os portugueses são obrigados a pegar em armas para sustentar a independência, e integridade do Reino, e defendê-lo de seus inimigos externos, e internos.”	Artigo 119.º “Todos os portugueses são obrigados a pegar em armas para defender a Constituição do Estado e a independência e integridade do Reino.”	

Fonte: Autor (2018)



Tabela 9 – Evolução do modelo de recrutamento para a prestação do SM da Constituição de 1911 à promulgação da Lei n.º 174/99, de 21 de setembro

	1911	1933	1976	1987	1991	1999
Constituição da República	Artigo 68.º “Todos os portugueses, cada qual segundo as suas aptidões, são obrigados pessoalmente ao [SM ...].”	Artigo 54.º “O [SM] é geral e obrigatório [...]”		Artigo 274.º (Estrutura) “[...] 2 - As [FFAA] são compostas exclusivamente por cidadãos portugueses.” Artigo 276.º (Defesa da Pátria e SM) “1 - A defesa da Pátria é dever fundamental de todos os portugueses. 2 - O [SM] é obrigatório nos termos e pelo período que a lei prescrever [...]”		
				Lei n.º 30/87, de 7 de junho	Lei n.º 22/91, de 19 de junho, alteração à Lei n.º 30/87, de 7 de junho	
Diário da República	O cidadão a partir dos 20 anos integra escola de recrutadas (15 a 30 semanas), no ativo até aos 30, na reserva até aos 40 e mais 5 nas tropas territoriais	SM por 16 meses Em 1949 aumenta para um máximo de 2 anos		Artigo 4.º - Serviço efetivo “[...] 3 - O [SEN] compreende a prestação de serviço nas [FFAA] por cidadãos conscritos ao [SM ...]. [...] 5 - O [SE] em [RC] compreende a prestação de serviço pelos cidadãos que, tendo cumprido o [SEN], continuam ou regressam voluntariamente ao serviço por um período de tempo limitado [...]” Artigo 8.º - Definição, modalidades e operações do recrutamento militar “[...] 2 a) Recrutamento geral, para a prestação do serviço normal relativo aos cidadãos conscritos [...]. 3 - O recrutamento geral compreende as seguintes operações: a) Recenseamento militar; b) Classificação e seleção; c) Distribuição e alistamento.”	Artigo 4.º - Serviço efetivo “[...] 2 d) [SE] em regime de voluntariado; [...]”	
				Duração SEN	Duração SEN	
				Marinha e Força Aérea: 18 a 20 meses Exército: 12 a 15 meses	Marinha e Força Aérea: 4 a 12 meses Exército: 4 a 8 meses	
				Duração RC	Duração RV / RC	
				Prolongamento do SEN para satisfação de necessidades das FFAA	RV - 3 Ramos: 8 a 18 meses RC - 3 Ramos: 2 a 8 anos	

Fonte: Adaptado a partir de Ferreira (2017)



Tabela 10 – Evolução do modelo de recrutamento para a prestação do SM a partir da promulgação da Lei n.º 174/99, de 21 de setembro

	1999	2004	... (2017)
Constituição da República	...	<p>Artigo 275.º (FFAA)</p> <p>“[...] 2 - As [FFAA] compõem-se exclusivamente de cidadãos portugueses e a sua organização é única para todo o território nacional. [...]”</p> <p>Artigo 276.º (Defesa da Pátria, SM e serviço cívico)</p> <p>“[...] 2 - O [SM] é regulado por lei, que fixa as formas, a natureza voluntária ou obrigatória, a duração e o conteúdo da respetiva prestação [...]”</p>	
		Lei n.º 174/99, de 21 de setembro	
Diário da República		<p>Artigo 1.º - Conceito e natureza do SM</p> <p>“[...] 4 - Em tempo de paz, o [SM] baseia-se no voluntariado. [...]”</p> <p>Artigo 3.º - Serviço efetivo</p> <p>“[...] 4 - O [SE] em [RC] corresponde à prestação de [SM] voluntário por parte dos cidadãos durante um período de tempo limitado [...].</p> <p>5 - O [SE] em [RV] corresponde à assunção voluntária de um vínculo às [FFAA] por um período [...] findo o qual o militar pode ingressar no [SE] em [RC ...].”</p> <p>Artigo 7.º - Definição e modalidades de recrutamento</p> <p>“[...] 2 a) Recrutamento normal, para a prestação de [SE] em [RC] ou em [RV ...].”</p> <p>Artigo 11.º - Dia da Defesa Nacional</p> <p>“1 - [...] visa sensibilizar os jovens para a temática da defesa nacional e divulgar o papel das [FFAA], a quem incumbe a defesa militar da República [...]”</p> <p>Artigo 13.º - Finalidades</p> <p>“O recrutamento normal tem por finalidade a admissão de cidadãos com o mínimo de 18 anos de idade, que se proponham prestar, voluntariamente, [SM] efetivo nas [FFAA].”</p> <p>Artigo 14.º - Fases de recrutamento normal</p> <p>“O recrutamento normal compreende as seguintes fases:</p> <p>a) Candidatura;</p> <p>b) Classificação e seleção;</p> <p>c) Alistamento.”</p>	
		Duração SEN	Duração RV / RC
		4 meses durante um período de transição de 4 anos (19 de novembro de 2004)	Estabelecimento do regime de prestação de SM, em tempo de paz, com recurso somente a voluntários e contratados
			Duração RV / RC
		RV - 3 Ramos: 12 meses	RV - 3 Ramos: 12 meses
		RC - 3 Ramos: 2 a 6 anos	RC - 3 Ramos: 2 a 6 anos

Fonte: Adaptado a partir de Ferreira (2017)

**Apêndice G — Modelo de recrutamento das Forças Armadas portuguesas****Quadro 10 – Dados sobre o modelo de recrutamento FFAA de Portugal**

Recrutamento	Divulgação	Diversidade de ações de informação
	Admissão	Nacionalidade portuguesa Mínimo 18 anos Aptidão psicofísica adequada Não estar inibido ou interdito do exercício de funções públicas Sem antecedentes criminais Habilitações necessárias adequadas Situação militar regularizada
		Habilitações Literárias: 9.º ano - Idade máxima: 24 anos 12.º ano - Idade máxima: 24 anos Licenciatura e/ou Mestrado - Idade máxima: 27 anos Licenciatura em Medicina - Idade máxima: 30 anos Altura mínima: 1,60m para o sexo masculino 1,56m para o sexo feminino Não possuir “ <i>piercings</i> ”, tatuagens ou outras formas de arte corporal ³⁹ que sejam visíveis no uso dos uniformes Candidatos a condutores mecânicos de automóveis – habilitação de condução categoria B ⁴⁰
	Classificação e Seleção ⁴¹	Provas físicas Transposição do muro (60 cm) Extensões de braços no solo Abdominais (1 minuto) Corrida (12 minutos)
		Testes Psicomotores Testes de Personalidade Testes de Inteligência Testes Percetivo–Cognitivos
		Exames Sensoriais ⁴² Exames Médicos Auxiliares ⁴³ Exame Médico Geral
Avaliar aptidões pessoais dos candidatos para o cargo ou função a desempenhar		
Retenção	Aplicação	Por especialidades
		De acordo com a especialidade ou por imposição de serviço
	Recompensa	OR1-731,34€ a OR4-1036,16€
	Desenvolvimento	OR1/após 12 meses OR2/1 ano após OR3 e 3 após OR4
		Cursos de promoção
Manutenção	Entendida como precária	

³⁹ Marinha e Força Aérea.⁴⁰ Condição específica para Marinha.⁴¹ Nesta fase e para a satisfação dos parâmetros médicos, físicos e psicológicos, a aferição é feita de acordo com as Tabelas Gerais de Inaptidão e Incapacidade para o Serviço nas Forças Armadas, conforme Portaria n.º 790/99, de 07 de setembro, na redação que lhe foi dada pelas Portarias n.º 1157/2000, de 07 de dezembro e n.º 1195/2001, de 16 de outubro, mais regulamentos internos dos Ramos.⁴² Acuidade auditiva e visual, sensibilidade cromática e campo visual.⁴³ Eletrocardiograma, raio-X ao tórax, análises ao sangue à urina e toxicológicas.



Reinserção	Incentivos	<p>Decreto-Lei n.º 320-A/2000 de 15 de dezembro, alterada pelo Decreto-Lei n.º 118/2004 de 21 de maio, alterada por Decreto-Lei n.º 320/2007 de 27 de setembro</p>
		<p>Sistema de Formação Profissional da Marinha (qualificações profissionais de nível não superior, sendo atribuídos certificados de formação)</p> <p>Direção de Formação “<i>System Approach to Training</i>” (OTAN) alinhado com o Quadro Nacional Qualificações</p> <p>Centro de Formação Militar e Técnica Força Aérea certificado para ministrar formação do Sistema Nacional de Qualificações e pela Autoridade Nacional da Aviação Civil</p> <p>Decreto-Lei 14/2017 de 26 de janeiro de 2017 (regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações) - Quadro Nacional de Qualificações, Catálogo Nacional de Qualificações, Programa QUALIFICA, Passaporte QUALIFICA, Sistema Nacional de Créditos do Ensino e Formação Profissionais, Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa, qualificação de nível 4⁴⁴</p> <p>Formação certificada e reconhecida (em número reduzido) sem paridade com o Catálogo Nacional de Qualificações, no entanto com várias Unidades de Formação de Curta Duração</p>

Fonte: Autor (2018)

⁴⁴ Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação (cursos profissionais, cursos de aprendizagem, cursos de educação e formação ou cursos artísticos-especializados no domínio das artes visuais ou audiovisuais) ou ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional de um mínimo de seis meses.



Apêndice H — Recomendações ao modelo de recrutamento proposto

Tabela 11 – Recomendações ao modelo proposto

	Dados da investigação	Explicação do resultado	Recomendações
Imagem das FFAA	A imagem da organização influencia as percepções na mesma medida que as variáveis emprego e características organizacionais	Os candidatos não são atraídos apenas pelo que a organização oferece em termos de atributos tangíveis e instrumentais, mas também pelas percepções não-instrumentais (simbólicas) da organização	Divulgar uma forte imagem com foco em atributos que diferenciem as FFAA das organizações concorrentes Efetuar um controlo regular da imagem para recolha de informações sobre quais os atributos subjetivos a tratar mediante os resultados
Divulgação	O número e a especificidade das ações de divulgação estão positivamente relacionados com a atração de candidatos	Os candidatos preferem <i>marketing</i> que contenham informações destacando atributos de trabalho mais positivos e mais específicos	Fornecer informações concretas, adequadas sobre o que a organização oferece (apoiadas no estudo de fatores por forma a identificar que aspetos a desenvolver)
Variáveis de emprego e características organizacionais	As percepções do valor da remuneração, da qualidade e da quantidade dos incentivos, da qualidade de vida e da localização do trabalho estão positivamente relacionadas com a imagem e conseqüentemente com a atração	Os candidatos são principalmente atraídos para as organizações com base no que estas oferecem em termos de benefícios e outros incentivos ao emprego	Oferecer oportunidades de trabalho flexíveis, benefícios e melhor salário Assegurar estabilidade na localização da área de trabalho Estudar a satisfação no trabalho e a opinião dos militares para alterar as características profissionais e organizacionais que são mais suscetíveis de resultar em descontentamento
Expetativas	A quebra de expectativas decorre de uma discrepância entre a mensagem de recrutamento e a realidade	Informações utópicas levam a expectativas inflacionadas. Estas quando não atendidas levam à insatisfação com o trabalho e ao <i>turnover</i>	Envolver toda a estrutura e militares das FFAA, para uma política de recrutamento forte, única e realista Estudar a opinião interna da imagem das FFAA
Alternativas	Existe uma relação negativa entre a percepção de alternativas e a escolha	Quanto mais possibilidades os candidatos consideram como um potencial empregador, menor a margem de se candidatarem às FFAA	Explorar quais são as alternativas de emprego mais populares e estudar a forma de potenciar a organização invertendo a tendência
Estruturas de recrutamento	Mais informação e de qualidade, melhor correlação com a atração	Para o candidato quanto mais e melhor preparada a estrutura de recrutamento para assegurar a transmissão de informações melhor	Selecionar profissionais com características adequadas e capazes de fornecer informações corretas e detalhadas. Atitude orientada para os jovens, se necessário investir na formação e preparação
Seleção	Os métodos de seleção implicitamente transmitem informações sobre os valores e a cultura da organização.	É neste ponto que os candidatos são selecionados, pelo que se exige o melhor desempenho	Métodos e equipamentos atuais e adequados para a nova geração. Recurso às novas tecnologias
Períodos de tempo	Diferenças prolongadas de tempo entre candidatura, seleção e incorporação influenciam negativamente o recrutamento	Quanto maior a demora no processo de recrutamento menor a probabilidade de incorporação	Reduzir ao mínimo aceitável os tempos na fase inicial Manter o contato com o candidato (manter as expetativas)

Fonte: Autor (2018)



Apêndice I — Entidades entrevistadas

Quadro 11 – Entidades nacionais e estrangeiras entrevistadas

Entrevista	Posto	Nome	Função	Data
Entidades nacionais				
E 1	Coronel TPAA	Jorge Simões	Chefe do Centro de Recrutamento da Força Aérea	14Fev18
E 2	Coronel Artilharia	Vítor Borlinhas	Diretor de Serviços da Profissionalização do SM da DGRDN	16Fev18
E 3	Capitão-de-Mar-e-Guerra	João Barbosa	Chefe da Repartição e Seleção da Marinha	22Mar18
E 4	Coronel Cavalaria	Álvaro Rosas	Chefe da Repartição de Recrutamento do Exército	28Mar18
Adidos militares				
E 5	<i>Commander Royal Navy</i>	David Morgan	Adido Defesa (Reino Unido)	16Mar18
E 6	<i>Lieutenant Colonel</i>	Peter Burgerhout	MoD <i>Senior Advisor</i> (Países Baixos)	26Mar18
E 7	<i>Luogotenente</i>	Sandro Carluccio	Gabinete do Adido de Defesa (Itália)	29Mar18
Outras Entidades				
E 8	Sargento-Ajudante	Verheyen Hans	Recrutamento Bélgica (<i>Helpdesk</i>)	06Mar18

Fonte: Autor (2018)

**Apêndice J — Resultado das entrevistas a entidades nacionais**

Tabela 12 – Análise de entrevistas a entidades nacionais

1. Geral	
N.º	Questão
1.1 Como caracteriza o atual modelo de recrutamento nas FFAA?	
E 1	“[...] cada Ramo trabalha de forma diferente, pelo que não poderemos falar de “um modelo de recrutamento nas [FFAA], apesar da [...] legislação ser comum, os Ramos têm especificidades próprias. [...] há necessidade de obter candidatos mais qualificados em determinadas áreas, para fazer face à cada vez maior exigência ao nível das competências técnicas, [...]o foco passa pela necessidade de candidatos cada vez mais preparados e qualificados, o que nos coloca em competição direta com o mercado de trabalho [...]”
E2	“A responsabilidade do recrutamento está centralizada, de forma individualizada, nos Ramos.”
E3	“Não existe modelo de recrutamento, mas sim ações e um processo de recrutamento orientado para a obtenção de efetivos.”
E4	“Estrutura territorial, 16 Gabinetes de Atendimento ao Público, dois Centros de Recrutamento e dois Gabinetes de Classificação e Seleção, segundo orientação da Direção de Administração de [RH]. Face à nova geração e para Praça, candidatura <i>online</i> .”
1.2 O modelo de recrutamento em vigor vai ao encontro das expectativas dos jovens? Se não, que opções se deveriam tomar nesse sentido?	
E1	“[...] cada vez é mais difícil à Força Aérea atrair jovens qualificados, para a categoria de Praças, a dificuldade de recrutamento é enorme. [...] a natureza da carreira militar e da condição militar, face àquilo que temos para oferecer, nomeadamente em termos de vencimentos e duração de contrato, parece não ser suficientemente atrativa para os jovens de hoje. Valores como a disciplina e o amor pela pátria, antigamente apregoados pelos militares que ingressavam nas fileiras, também não parecem ser suficientes. A sociedade portuguesa sofreu alterações profundas e os nossos jovens são hoje muito diferentes do que foram no passado.”
E2	“Atuação nas redes sociais não digitais, sendo estas a maior fatia do recrutamento.”
E3	“Existe um esforço significativo, no entanto o produto da oferta na Marinha não é apelativo. Medidas para tornar a prestação de serviço na Marinha mais apelativo.”
E4	“Tem vindo a ser feito um esforço significativo para ir ao encontro das necessidades dos jovens de hoje em dia, dando primazia às ferramentas mais tecnológicas.”
1.3 As FFAA têm alcançado as metas estipuladas, face ao número de efetivos máximo definido superiormente? Se não, quais são os fatores influenciadores?	
E1	“A Força Aérea, à semelhança dos outros Ramos, tem ficado aquém das metas definidas, nomeadamente no que se refere à admissão de Praças, com cerca de 1/3 das vagas preenchidas em 2017.”
E2	“As [FFAA] têm um produto efetivo que na realidade não corresponde ao oferecido inicialmente. Os militares quando abandonam as fileiras não transmitem a melhor imagem das [FFAA].”
E3	“A Marinha tem mais vagas que candidatos.”
E4	“O Exército tem de ser mais valorizado. Com a taxa de desemprego mais baixa, o ambiente externo não ajuda, sendo a competitividade externa muito forte face aquilo que se oferece e existe ainda, uma ausência de reconhecimento social, potenciadora do insucesso.”
2. Recrutamento	
2.1 Na sua opinião as condições (gerais e específicas) de admissão são adequadas? Que, possíveis, melhorias implementaria?	
E1	“De uma forma geral, considero-as adequadas. No entanto, tendo em conta a escassez de candidatos, algumas alterações têm vindo a ser estudadas e deverão ser implementadas brevemente, designadamente, na questão das tatuagens e nas provas físicas para admissão ao RC.”
E2	Não foi abordada a questão
E3	“Maior abertura no controlo de tatuagens. Não estão previstas outras alterações.”
E4	“Que militares queremos? Já com o perfil ou para formar com o tempo.”



2.2 Em relação às provas de seleção e classificação, estas adequam-se? Em que medida se poderia melhorar, para aumentar os efetivos?

- E1** “Para além das alterações referidas na resposta anterior, não estão previstas outras alterações. No que toca às provas de avaliação psicológica e de avaliação médica, penso que não haverá muito que possamos alterar. Devemos manter o atual grau de exigência, o qual nos tem garantido os candidatos adequados às exigências técnicas e profissionais das várias especialidades. “Aligeirar” as provas, para diminuir a atrição, poderia ter repercussões num futuro próximo.”
- E2** Não foi abordada a questão
- E3** “Adequam-se. As provas não são o problema, mas sim a oferta.”
- E4** “Foi entendido aceitar candidatos tatuados, em relação às provas físicas os candidatos sem aproveitamento são incorporados e submetidos a nova avaliação durante a instrução básica. Encontram-se em reavaliação as provas médicas (eliminam perto de 40% dos candidatos). No fundo estão a ser estudadas medidas/soluções para suprir as eliminações, ou seja, flexibilizar as provas.”
-

3. Retenção

3.1 Como classifica as condições e informação oferecidas aos novos militares, em relação à Função:

- E1** “[...] os candidatos são esclarecidos sobre as diferentes especialidades, desde que se apresentam para efetuar a sua candidatura e para efetuar provas, [...] adequam-se com o desempenho de funções.”
- E2** “A orientação dos militares, ainda de forma cultural, é muito pouco eficaz. A evolução enquanto dirigentes na organização foi modesta. A atribuição de missões de forma cultural manteve-se. No entanto hoje os militares são profissionais, têm outras necessidades.”
- E3** “De forma geral o desempenho de funções adequa-se com a especialidade.”
- E4** “Encontra-se em estudo a diminuição do número de especialidades. Estuda-se, no caso das forças especiais uma dupla especialidade, para possibilitar o ingresso noutra Unidade.”
-

3.2 Os motivos apontados como mais relevantes na ponderação da eventual desistência, que diferem consoante o ramo, são: (i) vencimento baixo; (ii) emprego não definitivo; (iii) estar longe de casa; (iv) desempenhar funções pouco atrativas; (v) não ter perspectivas de ingresso no Quadro Permanente; (vi) incumprimento do regime de incentivos; e (vii) más condições de trabalho.

Na sua opinião como potenciar:

3.2.1. Remuneração

- E1** “As [FFAA], não sendo entidades privadas, não podem ajustar-se e reagir ao mercado no que toca a este ponto. [...] os vencimentos são genericamente baixos e não são aumentados há muitos anos. Para além disso, durante os últimos anos, as Praças depois de jurarem bandeira mantinham-se como soldado recruta durante mais 3 meses o que implicava menos cerca de 400€ por mês, a promoção a 1.º Cabo deixou de ocorrer após 12 meses, como está previsto na legislação, passando a demorar 15, 18, ou mais meses, o que implica uma diferença de vencimento substancial durante vários meses.”
- E2** “A remuneração é vista como um potenciador da obtenção, pelo que deve de ser revisto o sistema remuneratório.”
- E3** “Aumentar o vencimento potência a retenção. Reforçar o suplemento de embarque.”
- E4** “Necessidade de revisão da remuneração auferida pelos militares em RV/RC.”
-

3.2.2. Formação

- E1** “A Força Aérea tem vindo a seguir no caminho da certificação da formação que ministrada e, a acima de tudo, na sua equiparação e reconhecimento pela Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional.”
- E2** “As [FFAA] têm de acautelar a formação no que respeita à certificação, tendo em conta que a formação é dada internamente, o esforço deve de ser dado na certificação com vista ao mercado civil.”
- E3** “Devem ser criadas condições para que possam fazer o 12.º ano de escolaridade (obrigatório para o acesso ao Quadro Permanente).”
-



E4 “Mais horas anuais para formação.”

3.2.3. Carreira

E1 “[...] o número de candidatos tem vindo a descer desde 2010 e, portanto, não tendo nós a capacidade para incorporar mais, teremos de procurar reter durante mais tempo aqueles que já hoje estão connosco. Medidas que já foram pensadas num passado recente e que continuam a ser discutidas, como o aumento do limite máximo de duração dos contratos, a introdução dos contratos de longa duração e a criação de Praças dos quadros permanentes, terão, a meu ver, de ser finalmente implementadas.”

E2 “A ausência de progressão horizontal. Militares com o mesmo posto, logo com vencimentos iguais, sendo mais crítico no caso de situação de deslocado.”

E3 “Especialidades que obrigam a estar embarcado muito tempo, mais ou menos um ano e depois ter as condições, para a promoção.”

E4 “Regime de contrato especial (18 a 20 anos) encontra-se em revisão.”

Ainda tendo como ponto de partida o descrito anteriormente, como avalia a qualidade de vida e a satisfação organizacional durante a permanência dos militares nas fileiras?

E1 “[...] o grau de satisfação dos militares da Força Aérea é bastante positivo. [...] a maioria dos nossos militares em [RC] sente-se bem [...], honra a farda e tem orgulho em pertencer ou em ter pertencido um dia [...] no entanto, como em todas as organizações, há sempre pessoas menos satisfeitas e que acabam por rescindir ou não renovar contrato por terem conseguido uma melhor situação no mercado de trabalho.”

E2 “Desde 2004, mais o Exército, continua-se a oferecer as mesmas condições e tratamento, sendo que hoje os militares são profissionais. A exemplo, veja-se, infraestruturas, alimentação, equipamentos, no fundo, tudo teve uma evolução muito diminuta.”

E3 “Os próprios militares transmitem queixas do serviço.”

E4 “Necessidade de melhorias, a exemplo: instalações, alimentação, bares, serviços internos (+24horas).”

4. Reinserção

Na sua opinião tudo aquilo que é possível fazer-se aos militares das Forças Armadas, em termos de reinserção, é feito? Qual a razão para que a profissão militar continue a não ser atrativa para muitos jovens portugueses?

E1 “A falta de visibilidade das [FFAA] e da importância e relevância das suas missões, nos meios de comunicação social. Uma imagem negativa (ou menos positiva) da carreira militar que eventualmente possa estar a ser passada para os jovens, quer pelos próprios militares em [RC] quer dos Quadros Permanentes. A suspensão do [SMO] e consequentemente um maior distanciamento dos jovens relativamente ao [SM...].”

E2 “O processo de transição com o atual estado da economia, coloca uma forte pressão nos jovens, assim como, o baixo nível de desemprego tem o mesmo efeito.”

E3 “Falta de oportunidades e de competitividade com a oferta do mercado de trabalho.”

E4 “Melhores e mais oportunidades, mais vagas nas instituições.”

Em que moldes é feita a certificação da formação, como ferramenta para um percurso de futura integração na sociedade civil? Em caso de resposta negativa, qual tem sido o problema?

E1 “Os cursos de formação ministrados no Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea encontram-se certificados ou, fruto da reestruturação de alguns cursos, em vias de certificação junto da Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional.”

E2 “A entidade responsável pela formação tem necessariamente de certificar a formação, formadores e formandos.”

E3 “*Standards of Training Certification and Watchkeeping for Seafarers.*”

E4 “Começou a ser pensada. Vai ser criado um Centro de Formação para tratar da formação certificada, com a particularidade de se realizar inevitavelmente ao longo dos seis anos, com o objetivo de reter efetivos.”

No caso de ter a possibilidade de apresentar opções para potenciar a reinserção, quais seriam as suas prioridades?



- E1 “[...] reintroduzir no todo ou em parte os incentivos abandonados em 2007. Continuar o caminho da certificação, mas também da equiparação à formação ministrada pelas escolas e institutos.”
- E2 “Implementar medidas para corrigir o que está mal, campanhas de opinião pública, melhorias na qualidade de vida.”
- E3 “Revisão do regulamento de incentivos, garantir a certificação da formação e das competências.”
- E4 “Publicitar internamente os concursos à função pública.”
-

5. Modelo de recrutamento

5.1 O modelo em vigor, está atual e adequa-se às necessidades? Porquê?

- E1 “Tudo é possível melhorar. Por exemplo, que habilitações queremos para os candidatos a Praça? [...]”
- E2 “É necessário atuar pronta e eficazmente, pois o mercado de trabalho civil tem melhores condições para oferecer.”
- E3 “Não, e está em alteração, para ir ao encontro da nova geração.”
- E4 “Encontra-se em alteração no sentido de ser percecionado de forma mais positiva no mercado de trabalho.”
-

5.2 Qual é a sua opinião sobre a atual estratégia de recrutamento junto dos mais jovens? Porquê?

- E1 “As ações de divulgação da Força Aérea são coordenadas pelo Centro de Recrutamento da Força Aérea e têm passado principalmente pela presença na Futurália e a Qualifica, assim como pela participação em palestras ou mostras formativas, em Universidades e Escolas Secundárias, vocacionadas para cursos em áreas com potencial interesse de recrutamento, na Internet através do nosso portal e através das redes sociais, *Facebook*, *Youtube* e *Spotify*. Ainda que com restrições de ordem financeira, continuamos a procurar passar a nossa mensagem através dos media, seja através de spots televisivos ou radiofónicos, seja através de anúncios em alguns jornais de maior tiragem e abrangência. A estratégia de recrutamento tem sido a possível, tanto pelas restrições orçamentais como pelas limitações de pessoal e dos meios logísticos ao dispor.”
- E2 “Campanhas dirigidas, mas fundamentadas no estudo dos fatores que fornecem as lacunas e necessidades, para desta forma atuar no sentido de melhorar.”
- E3 “Tratar melhor os efetivos existentes, para servirem de embaixadores e não levarem outros efetivos a desistir. Atuar nos familiares dos militares, fortes embaixadores na passagem da imagem da marinha. Apostar na divulgação seletiva na totalidade do país.”
- E4 “Esforço direcionado ao recrutamento local, com oferta de estabilidade profissional no local de residência e acesso a formação numa especialidade que permita a sua colocação. Efetuar a divulgação direcionado para os pais.”
-

5.3 Quais seriam, na sua opinião, as grandes medidas a adotar no sentido de obter um modelo capaz de cumprir as metas estipuladas em termos de obtenção e retenção de efetivos?

- E1 “O regresso de algumas das medidas retiradas do Regulamento de Incentivos, um aumento das remunerações. Na Força Aérea o número de candidatos tem vindo a descer desde 2010 e, portanto, não tendo nós a capacidade para incorporar mais, teremos de procurar reter durante mais tempo aqueles que já hoje estão connosco.”
- E2 “Campanhas dirigidas, atuação nas redes sociais não digitais.”
- E3 “Potenciar a retenção e a reinserção, melhorias significativas nestas dimensões, naturalmente leva a um aumento na atratividade. Logo melhores resultados no recrutamento. Os contratos de longa duração na Marinha não são vistos como uma solução.”
- E4 “Preenchimento das estruturas, evitar a falta de pessoal na área do recrutamento. Tarefas que possam ser realizadas por civis.”
-

Fonte: Autor (2018)