

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR
2016/2017**



TIFC

**RECRUTAMENTO NA MARINHA
ATRATIVIDADE NA PERSPETIVA DO CIDADÃO PARA A PRESTAÇÃO
DE SERVIÇO MILITAR EM RC/RV**

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

**Vítor Monteiro Teixeira
PRIMEIRO-TENENTE M**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

RECRUTAMENTO NA MARINHA
ATRATIVIDADE NA PERSPETIVA DO CIDADÃO PARA
A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR EM RC/RV

1TEN M Vítor Monteiro Teixeira

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M 2016-17

Pedrouços 2017



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

**RECRUTAMENTO NA MARINHA
ATRATIVIDADE NA PERSPETIVA DO CIDADÃO PARA
A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR EM RC/RV**

1TEN M Vítor Monteiro Teixeira

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M 2016-17

Orientador: CFR M Adelino Manuel Costa Cabral

Coorientador: CFR M Nuno Manuel Gomes Sousa Rodrigues

Pedrouços 2017



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Vítor Monteiro Teixeira**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Recrutamento na Marinha – Atratividade na perspetiva do cidadão para o cumprimento de serviço militar em RC/RV** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial Superior 2016-17** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, **19 de Junho de 2017**

Vítor Monteiro Teixeira



Agradecimentos

Os meus agradecimentos são dirigidos ao orientador deste trabalho, Capitão-de-fragata Adelino Costa Cabral, pela enorme disponibilidade, dedicação e apoio incondicionais manifestados ao longo de todo este percurso.

Aos entrevistados, Vice-Almirante Novo Palma, Comodoro Oliveira Silva, Primeiro-tenente Margarida Carvalho Lemos e Subtenente Virgínia Matilde Moreiras, pelo tempo concedido e pela partilha de informação essencial para a realização deste trabalho.

Ao Capitão-de-fragata Nuno Sousa Rodrigues, meu co-orientador, por todos os comentários e sugestões.

À Direção de Pessoal e à Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional pelos dados estatísticos facultados.

E um agradecimento muito especial à minha mulher Ana, pela paciência, apoio, carinho e confiança, sem os quais não seria possível percorrer o caminho traçado, e, principalmente, pela dedicação aos nossos dois filhos adotados, Tomé e David, que todos os dias nos inspiram e motivam a, juntos, construir-mos um mundo cada vez melhor.

A todos, muito obrigado.



Índice

Introdução.....	1
1. O Recrutamento na Marinha.....	4
1.1. Estratégia	4
1.1.1. Diretiva de Planeamento da Marinha.....	5
1.2. Processo de Classificação e Seleção	6
1.2.1. O Concurso	6
1.2.2. Candidatura	7
1.2.3. Provas de classificação e seleção	7
1.3. Caracterização do <i>momentum</i>	8
1.3.1. Saídas extemporâneas - <i>Turnover</i>	10
2. O universo.....	12
2.1. Caracterização de gerações	12
2.1.1. Valores, interesses e expectativas	12
2.2. Apresentação pessoal.....	13
2.3. Futuras gerações	15
3. A Atratividade.....	16
3.1. Comunicação	16
3.1.1. Informação	17
3.1.2. O Dia da Defesa Nacional.....	17
3.2. Motivação	19
3.2.1. Satisfação	19
3.2.2. Valorização	20
3.3. Retenção	20
3.3.1. Formação e Certificação	21
3.3.2. Recolocação externa – <i>Outplacement</i>	21
Conclusões.....	23
Bibliografia.....	26

Índice de Anexos

Anexo A — Objeto de estudo, objetivos, questões e hipóteses.....	Anx A-1
Anexo B — Estatísticas dos Concursos 2010-2016	Anx A-2
Anexo C — Índices de satisfação de pessoal no ativo	Anx A-3



Índice de Apêndices

Apêndice A — Entrevistados Aps A-1

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Questões central, derivadas e hipóteses 2

Tabela 2 – Tabela Resumo Anx A-1

Tabela 3 – Estatísticas dos Concursos 2010-2016 Anx A-2

Tabela 4 – Índices de satisfação de pessoal no ativo..... Anx A-3



Resumo

A Marinha não tem conseguido atrair, nos últimos anos, o número de pessoas necessário e suficiente, em quantidade e qualidade, que na decorrência das provas de classificação e seleção permita preencher todas as vagas a concurso.

O presente trabalho de investigação visa a identificação de fatores que possam contribuir para o aumento da atratividade para a prestação de serviço militar em regime de contrato, para um futuro provimento dos cargos inerentes às necessidades da Marinha e ao cumprimento da sua missão. Para tal, tendo como base referências bibliográficas e documentais, dados estatísticos e a análise de conteúdo de entrevistas dirigidas a profissionais da Marinha conhecedores dos desafios enfrentados pela organização ao nível do recrutamento, pretende-se analisar a situação atual do recrutamento na Marinha, caracterizar o universo demográfico que a Marinha pretende atrair e identificar possíveis linhas de ação que potenciem a atratividade para a prestação de serviço militar em regime de contrato.

O primeiro capítulo contém uma análise do estado atual do Recrutamento na Marinha, abordando a estratégia atualmente definida e o atual processo de classificação e seleção, o segundo capítulo é dedicado à caracterização do universo geracional que a organização pretende atrair e, no terceiro capítulo, é abordada a temática da atratividade da Marinha, na busca da identificação de fatores que possam concorrer para a retenção, no sentido de atrair, motivar e desenvolver os seus efetivos.

Considera-se que a Marinha deverá adotar estratégias de comunicação eficazes, fazendo uso de uma linguagem corrente, simples e apelativa, e edificar uma estrutura de recursos humanos adequada aos desafios pois apenas um eficaz sistema de recrutamento permite gerar o capital humano essencial ao cumprimento da sua missão.

Palavras-chave

Recrutamento, Marinha, atratividade, comunicação, certificação, motivação, certificação e retenção.



Abstract

Navy has not been able to attract, in recent years, the necessary and sufficient number of people, in quantity and quality, that in the result of classification and selection tests allows the filling of all the contest vacancies.

The present research aims to identify factors that may contribute to increase the attractiveness for contract military service, for a future filling of the positions inherent to Navy's needs and the fulfilment of its mission. To do so, based on bibliographical and documentary references, statistical data and the analysis of interviews content directed to Navy's professionals who are aware of the challenges faced by the organization in terms of recruitment, the objective is to analyse the current situation of recruitment in the Navy, characterize the demographic universe that the Navy intends to attract and identify possible lines of action that enhance the attractiveness for the provision of contract military service.

The first chapter contains an analysis of the current state of recruitment in the Navy, addressing the strategy currently defined and the current process of classification and selection, the second chapter is devoted to the characterization of the generational universe that the organization intends to attract, and the third chapter is on the theme of attractiveness of the Navy, in the search of factors that can compete for the retention, in the sense of attracting, motivating and developing its personnel.

It is considered that Navy should adopt effective communication strategies using current, simple and appealing language and build a human resources structure suitable to the challenges, since only an effective recruitment system can generate the human capital essential to the fulfilment of the mission.

Keywords

Recruitment, Navy, attractiveness, communication, certification, motivation, certification and retention.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

ALM	Almirante
CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
CIOFE	Centro de Informação e Orientação para a Formação e Emprego
COM	Comodoro
DAGI	Direção de Análise e Gestão da Informação
DDN	Dia da Defesa Nacional
DGRDN	Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional
DP	Direção de Pessoal
DPM17	Diretiva de Planeamento da Marinha 2017
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
FFAA	Forças Armadas
H	Hipótese
IUM	Instituto Universitário Militar
LSM	Lei do Serviço Militar
MDN	Ministério da Defesa Nacional
OE	Objetivo Específico
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
PCS	Processo de Classificação e Seleção
PI	Projeto de Investigação
RC	Regime de Contrato
RH	Recursos Humanos
RLSM	Regulamento da Lei do Serviço Militar
RP	Repartição de Pessoal
RV	Regime de Voluntariado
SEN	Serviço Efetivo Normal
SGFPM	Sistema de Gestão da Formação Profissional da Marinha
SGRH	Sistema de Gestão de Recursos Humanos
SGRHM	Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha
SP	Superintendência do Pessoal
STEN	Subtenente
TIFC	Trabalho de Investigação Final de Curso



Introdução

O presente Trabalho de Investigação Final de Curso (TIFC) surge num cenário e paradigma atual, em que a escassez de cidadãos para a prestação de serviço militar em regime de contrato é, presentemente, um fator de preocupação transversal aos três Ramos das Forças Armadas (FFAA) portuguesas.

Dados da Direção de Pessoal (DP), indicam que desde 2010, apenas houve incorporações na Marinha em 2013, 2015 e 2016, e o número de candidatos para o preenchimento das vagas a concurso não alimentou, em número suficiente, os processos de classificação e seleção. Recentemente, o Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA), Almirante Silva Ribeiro, sublinhou que em 2016, apenas foram preenchidas 45% das 800 vagas abertas através de concurso, o que fica muito abaixo das necessidades do ramo. (Lusa, 2017)

Acredita-se que o assunto da atratividade é um fenómeno social merecedor de uma análise crítica, de uma interpretação consciente dos fatores que concorrem para este fenómeno e, com base numa análise documental e na análise do conteúdo de entrevistas, do contributo de linhas orientadoras que promovam a atração das atuais gerações para a prestação de serviço militar em Regime de Contrato (RC) na Marinha.

Este trabalho de investigação tem como objeto de estudo a atratividade da Marinha, na atual envolvente social, para a prestação de serviço militar em RC e está delimitado às praças de outras classes¹, em virtude de serem estas as que contribuem em maior percentagem para as lotações dos navios.

Excluídas deste estudo ficam as classes de fuzileiros e mergulhadores, considerando a especificidade e singulares critérios de seleção e por o produto operacional destas ser distinto das restantes classes.

Em termos temporais, serão analisados dados referentes a um período de 7 anos, entre 1 de janeiro de 2010 e 31 de dezembro de 2016.

O objetivo geral deste TIFC é a identificação de fatores que possam contribuir para o aumento da atratividade da Marinha para a prestação de serviço militar em RC, valorizando, motivando e desenvolvendo o número necessário e suficiente de pessoas que permita preencher, em quantidade e qualidade, as vagas a concurso, para um futuro

¹ Todas as classes de praças da Marinha descritas na alínea *a*) do Artigo 245.º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), com exceção das classes de Fuzileiros e Mergulhadores.



provimento dos cargos inerentes às necessidades da Marinha e ao cumprimento da sua missão.

Concorrem para o objetivo geral os objetivos específicos (OE):

- (i) analisar a situação atual do recrutamento na Marinha;
- (ii) caracterizar o universo demográfico que a Marinha pretende atrair;
- (iii) identificar possíveis linhas de ação que potenciem a atratividade para a prestação de serviço militar em RC na Marinha.

De modo a cumprir com os objetivos definidos, são formuladas as seguintes questão central (QC), decorrentes questões derivadas (QD) e respectivas hipóteses (H):

Tabela 1 – Questões central, derivadas e hipóteses

QC	Que linhas orientadoras deve a Marinha prosseguir no sentido de potenciar a sua atratividade?
QD1	Em que medida o processo de recrutamento de pessoal na Marinha tem-se revelado adequado para uma efetiva atração de candidatos?
H1	O processo de recrutamento é ajustado relativamente à atratividade de base, mas ineficaz para o provimento das vagas a concurso.
QD2	Como se encontra a Marinha preparada para competir na atual envolvente social?
H2	A Marinha tem a vontade e a capacidade necessária para atrair as atuais gerações.
QD3	Que ações deve a Marinha fomentar, no sentido de atrair, motivar e desenvolver os seus efetivos, como fator contribuinte para o rejuvenescimento dos quadros?
H3	A Marinha evidencia valores e comportamentos que concorrem para um desenvolvimento sustentado de competências, num princípio de valorização do capital humano.

Fonte: (Teixeira, 2016)

O Objeto de estudo, os objetivos, questões e hipóteses, encontram-se numa tabela resumo em Objeto de estudo, objetivos, questões e hipóteses.

Para a concretização dos objetivos propostos, a metodologia de investigação seguida está assente numa estratégia de investigação mista e segue o raciocínio hipotético-dedutivo.



O desenho de pesquisa adotado é o estudo de caso e para recolha de informação, a investigação encontra-se sustentada em referências bibliográficas e documentais, em dados estatísticos, pela sua precisão e rigor, e na análise das entrevistas semiestruturadas direcionadas a “pessoas que pela sua posição, ação ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema” (Quivy & Campenhoudt, 2005), identificadas no Entrevistados.

Em termos estruturais, o primeiro capítulo contém uma análise do estado atual do Recrutamento na Marinha, abordando a estratégia atualmente definida e o atual Processo de Classificação e Seleção, caracterizando o *momentum*, num princípio de resposta à QD1.

O segundo capítulo é dedicado à caracterização do universo geracional que a Marinha pretende atrair, tentando reconhecer os valores, interesses e expectativas. Essencialmente o que os move e motiva, com o objetivo de perceber se a organização tem, efetivamente, a capacidade necessária para atrair as atuais gerações, num desígnio de resposta à QD2.

No terceiro capítulo, é abordada a temática da atratividade no que diz respeito aos valores e cultura da organização, à forma como é feita a comunicação a nível interno e externo, como valoriza e procura reter o seu pessoal, na busca de uma identificação de fatores que possam concorrer para a retenção, no sentido de atrair, motivar e desenvolver os seus efetivos, respondendo à QD3.

As conclusões encerram a investigação, procurando, com a avaliação dos resultados obtidos responder à QC, às QD e H, e contribuir, tentativamente, com linhas orientadoras que possam concorrer para atrair os jovens para a prestação de serviço militar em RC na Marinha.



1. O Recrutamento na Marinha

O recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de Recursos Humanos² (RH) as oportunidades de emprego que pretende preencher (Chiavenato, 2004, p. 165), mas “para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção.” (2004, p. 165).

As pessoas são aquilo que permite a sustentação de uma organização, “são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, e constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização” (Chiavenato, 2004, p. 110), e sem o número suficiente e necessário de pessoas com a formação e experiência adequada, esta pode tornar-se insustentável.

O recrutamento militar é o conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas Forças Armadas³, e o processo de recrutamento numa organização como a Marinha tem de conseguir adaptar-se às constantes mudanças da sociedade, assegurar um fluxo de admissões que compense as erosões nos seus efetivos e possibilite uma normal progressão das carreiras (Gonçalves, 2005).

O serviço efetivo em RC compreende a prestação de serviço militar voluntário por um período de tempo definido na Lei do Serviço Militar (LSM), com vista à satisfação das necessidades das Forças Armadas ou ao eventual ingresso do militar em RC nos Quadros Permanentes (QP)⁴.

1.1. Estratégia

Segundo o Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA), em nota introdutória à Diretiva de Planeamento da Marinha 2017 (DPM17), “a Marinha necessita de uma estratégia que a diferencie, positivamente, nas ideias, nas capacidades e nas ações”, e o progresso deverá ter presente, entre outros fatores, “a ligação entre militares, militarizados e civis, através de múltiplos sistemas de informação e comunicação” (CEMA, 2017). Em termos estratégicos, nesta Diretiva, o Almirante Silva Ribeiro aponta

² Segundo o autor, “O mercado de recursos humanos é constituído pelo conjunto de pessoas aptas ao trabalho em determinado lugar e em determinada época.” (Chiavenato, 2004, p. 149)

³ n.º 1 do art.º 7.º da Lei do Serviço Militar (Lei n.º 174/99, de 21 de Setembro)

⁴ n.º 1 do art.º 5.º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio)



ainda como prioridade o aumento da atratividade da Marinha, visando suprir as necessidades urgentes de recrutamento, sobretudo ao nível de praças (Lusa, 2017).

O Serviço Militar Obrigatório (SMO) em Portugal, encontra-se suspenso desde novembro de 2004, respeitando a LSM proposta pelo Governo do então primeiro-ministro António Guterres e, apesar das prioridades acima identificadas, ao contrário da estratégia utilizada por alguns países da Europa (Público, 2017), o atual Ministro da Defesa Nacional, Azeredo Lopes, deixa bem presente que “o regresso do SMO não está na agenda do MDN.” (Pereira, 2016).

Marcos Perestrello⁵, por seu lado, afirma que reintroduzir "o SMO não está na mesa", pois "não é adequado ao atual modelo organizacional das Forças Armadas". A alternativa passa assim por "encontrar mecanismos em que, associada a uma melhor formação (e à sua certificação) dos militares, esteja associado um alargamento dos prazos” dos contratos que vão até seis anos, "o atual sistema ainda está longe de estar esgotado" e tem o seu "maior problema na retenção" dos jovens, pois "a esmagadora maioria não cumpre os seis anos de contrato." (Freire, 2017).

1.1.1. Diretiva de Planeamento da Marinha

Para a formulação da estratégia contida na DPM17, o Almirante CEMA considerou “fundamental que os Setores da Marinha olhassem para além do horizonte, desafiando as assunções tradicionais que fazemos sobre os nossos ambientes externo e interno, para percebermos a construção da realidade onde estamos inseridos” (2017). Um dos “desafios externos, é a concorrência muito grande do exterior em relação às Forças Armadas e à Marinha em particular” (Silva, 2017), e a Marinha, como organização, não deixa de ser mais um ator a competir no mesmo mercado de trabalho⁶ pelos melhores (Moreiras, 2016).

Com a segunda parte da sua visão, “Servir Portugal no mar, com relevância, construindo a Marinha do futuro”, o Almirante CEMA pretende igualmente “traduzir um grande enfoque nos recursos humanos, melhorando o recrutamento, a retenção, o ensino, a formação e o treino do pessoal que serve na Marinha” (DPM, 2017). Para isso, a Marinha tem como Objetivo Estratégico 2 “MELHORAR a capacidade de recrutamento e de retenção de recursos humanos. Este objetivo visa recrutar e reter recursos humanos, em

⁵ Secretário de Estado da Defesa Nacional do XXI Governo Constitucional 2015-2019.

⁶ O mercado de trabalho ou mercado de emprego é constituído pelas ofertas de trabalho ou de emprego oferecidas pelas organizações, em determinado lugar e em determinada época. É basicamente definido pelas organizações e suas oportunidades de emprego. Quanto maior o número de organizações, em determinada região, tanto maior o mercado de trabalho e seu potencial de disponibilidade de vagas e oportunidades de emprego. (Chiavenato, 2004, p. 146)



quantidade e qualidade, através da reavaliação dos processos do ciclo de recrutamento, da análise dos fatores de identificação entre as pessoas e a organização, da melhoria das condições proporcionadas aos que servem na Marinha e da valorização dos recursos humanos como elementos fundamentais da organização.” (CEMA, 2017).

1.2. Processo de Classificação e Seleção

Na opinião do Diretor de Pessoal, Comodoro (COM) Oliveira Silva, o Processo de Classificação e Seleção (PCS) é eficaz, está validado, mas é rigoroso (2017), constatando-se que a Marinha acaba por perder candidatos no decorrer das diversas fases do processo⁷ (Moreiras, 2016).

Segundo dados da DP, em Estatísticas dos Concursos 2010-2016, entre 2010 e 2016, das 1677 vagas a concurso, foram admitidos a concurso 3505 candidatos e apenas 1102 foram incorporados, o que corresponde, de uma forma genérica, a uma taxa aproximadamente de 66% de preenchimento de vagas a concurso. Olhando especificamente para o ano de 2016, das 529 vagas a concurso, foram admitidos a concurso 813 candidatos, mas apenas 231 foram incorporados, o que corresponde, de uma forma genérica, a uma taxa de 44% de preenchimento de vagas a concurso. Ainda relativamente ao ano de 2016, há a salientar que das 1372 candidaturas efetuadas *on-line*, apenas 60% foram concretizadas com o envio dos documentos solicitados.

1.2.1. O Concurso

Segundo o Diretor de Pessoal, para um processo rigoroso, completo, e para existir maior capacidade de análise, “não podemos, à partida, ter um Decreto-Lei (DL) de Efetivos a ser promulgado em dezembro.” (Silva, 2017). Em 2016, por exemplo, o DL dos Efetivos foi publicado no dia 22 de dezembro, a 3 dias do Natal, o que “dificulta o restante processo e tem implicações.” (Silva, 2017).

Estes, são fatores que não dependem da organização e deveria, por isso, ser possível existir uma calendarização anual dos concursos, ou seja, “a organização estar preparada e as pessoas saberem quando é que podem concorrer.” (Moreiras, 2016).

Fruto dos cortes que vêm sido feitos ao longo dos tempos nos RH, o número de pessoas envolvidas nestes processos “é muito reduzido, e terá consequências no futuro.” (Silva, 2017). A Marinha é uma organização com poucos recursos, num processo de

⁷ As fases de recrutamento encontram-se definidas no Art.º 14.º da Lei do Serviço Militar n.º 174/99, de 21 de Setembro.



emagrecimento muito forte, de tensão, stress organizacional e institucional, o que acaba por limitar a nossa capacidade de resposta a estes aspetos” (Palma, 2017).

1.2.2. Candidatura

A candidatura *on-line* é a primeira fase do PCS. Após publicação do aviso em Diário da República, este é divulgado pelos diferentes canais e é criado um *link* para os candidatos formalizarem a sua candidatura *on-line*.

Para facilitar a gestão do PCS, encontra-se a ser desenvolvida pela Direção de Análise e Gestão da Informação da Marinha (DAGI) uma aplicação que integrará todo o processo de recrutamento desde a candidatura até a incorporação, onde o candidato poderá aceder a toda a sua informação, data das provas, o resultado e “onde possa colocar questões, permitindo uma relação mais próxima, mais interativa com o candidato”, atendendo as suas necessidades (Lemos, 2016).

A grande novidade desta plataforma é a possibilidade da candidatura espontânea, onde o candidato, cria um perfil, indica a sua idade, o nível de escolaridade e o seu contacto, podendo imediatamente consultar as áreas para as quais se pode candidatar. Se for esse o caso, assim que for aberto um concurso com as características daquele candidato, é-lhe enviada uma notificação.

Esta aplicação permitirá igualmente “criar um histórico sobre o candidato” (Moreiras, 2016), isto porque ao candidatarem-se, a sua informação fica registada e caso pretendam concorrer novamente evitam assim ter de efetuar uma nova inscrição e o envio de documentação, processo este multiplicado pelas vezes que concorrerem.

Esta ferramenta irá permitir gerir as candidaturas de uma forma fiável, contornando eventuais erros passíveis de acontecerem pelo atual uso de diferentes plataformas e melhorar a organização dos candidatos, otimizando o processo de notificação (Lemos, 2016) e, conseqüentemente, a imagem com que os jovens ficam da organização pelo facto de terem *feedback* imediato (Moreiras, 2016).

1.2.3. Provas de classificação e seleção

Azeredo Lopes apontou, em entrevista ao jornal Expresso, que uma das mudanças a ser preparadas para admitir mais jovens é a alteração dos mínimos físicos para se ser admitido nas Forças Armadas, passando a seleção a ser feita depois de ser dado treino militar. Até pelo tipo de vida mais sedentária, há vantagens em evitar uma seleção excessiva no início. Uma ideia que está a ser trabalhada pelos ramos, diz o atual Ministro, é que esse processo de seleção física seja feito no fim da instrução quando a pessoa já fez



exercício, já progrediu do ponto vista da sua capacitação, pois estamos a falar de pessoas com grande capacidade de progressão física tendo em conta que são jovens (Pereira, 2016).

O Diretor de Pessoal admite que a Marinha, tem “eliminado muitos candidatos por sermos demasiado restritivos⁸, e não podemos exigir, quando entram, que já estejam prontos” (2017). A Marinha procurará, por isso, ser menos exigente no processo de seleção, e exigir mais tarde na formação. “Procuraremos não meter um crivo tão exigente na seleção e na classificação dos candidatos, trabalhar a parte potencial e procurar que os candidatos atinjam os padrões físicos mais tarde, desde que não tenham inaptidões físicas” (Palma, 2017).

A Marinha tem registado igualmente, nos últimos concursos, uma grande taxa de reprovação na avaliação psicológica, cerca de 30% (Palma, 2017). Segundo a psicóloga Margarida Lemos, este “é um processo exigente e os candidatos ao RC são candidatos que nos últimos anos têm-se apresentado com algumas limitações em termos de competências e compreensão” (2016). Neste momento, a Marinha exclui do concurso, segundo o que está estudado, apenas quem apresenta resultados abaixo dos mínimos exigidos⁹, pois “se facilitarmos a este nível, não estaremos a garantir profissionais com as qualidades necessárias, capazes de acompanhar as evoluções tecnológicas, de se adaptarem a novas funções, ou com a capacidade de adquirir nova informação e utilizá-la em novas situações. Se permitirmos que quem tem dificuldades ingresse, essas pessoas não vão garantidamente desenvolver essas capacidades. Ao estarmos a facilitar a este nível vamos estar a gerar um conjunto de militares com menores capacidades que, embora se destinem ao RC, a verdade é que serão estes que irão alimentar os quadros da Marinha no futuro.” (Lemos, 2016).

1.3. Caracterização do *momentum*

O ministro da defesa Azeredo Lopes admitiu, em entrevista à Rádio Renascença, que a fraca adesão dos jovens à carreira militar e os números do recrutamento são fatores preocupantes (2016), depois, “temos um problema de base, a base de incidência é menor. Hoje, como nos reproduzimos menos, há menos pessoas que possam representar o universo daqueles que se sintam atraídos pela carreira militar” (Renascença, 2016). Há mais de trinta anos que Portugal é um país de baixa fecundidade, com um nível inferior ao exigido

⁸ A Portaria n.º 790/99, de 7 de setembro, aprova as tabelas gerais de inaptidão e incapacidade para a prestação de serviço militar nas Forças Armadas.

⁹ As matérias relativas às Tabelas de Perfis Psicofísicos, às Normas de Avaliação da Destreza Física e da Capacidade Psicotécnica, no âmbito do recrutamento para a prestação de serviço militar, na Marinha, em RC, encontram-se definidas no Despacho do ALM CEMA n.º 26/15, de 10 de agosto.



para substituir as atuais gerações de pais e mães, facto que se reflete na persistente e forte redução dos efetivos populacionais mais jovens (Carrilho, 2012).

Este problema resulta também de, em anos transatos, “ter havido cortes brutais nas incorporações que levam a que cheguemos a uma situação que não é normal” (Monteiro, 2016). Azeredo Lopes, não considera este um problema de atração e de retenção, considera sim que existe “um défice, que resulta de uma política muito infeliz de se ter restringido nos últimos anos as admissões”. (Pereira, 2016)

Presentemente, “as necessidades são muito superiores à capacidade que o país neste momento tem para gerar as pessoas necessárias com vontade de vir e a Marinha está a ter a necessidade de recrutar demasiada gente para aquilo que é a capacidade do país em gerar jovens. A nossa demografia reduziu e nós, por termos estado três anos, um por imposição governamental e dois porque voluntariamente não recrutámos ninguém, acumulámos um número de pessoas necessárias para recrutar, que é enorme.” (Silva, 2017)

Para o Superintendente do Pessoal, Vice-almirante (VALM) Novo Palma, “a interrupção no recrutamento, tem efeitos devastadores. É como se não nascessem crianças durante um determinado período. E são igualmente devastadores os efeitos que causa no processo de comunicação da própria organização com o alvo de recrutamento, em várias dimensões. Uma delas, perdeu-se o contacto. Quem chega às gerações que são passíveis de recrutar são as mesmas gerações que estão cá dentro. Mais que todas as formas de comunicação, divulgação, etc., numa sociedade virtualizada, não será alguém que um jovem conheça na *internet* que o irá convencer a fazer uma escolha para a vida. Será uma relação familiar, alguém que conhece, em quem confia e valoriza a informação que lhe está a ser dada.” (2017).

Outra dimensão, é a mensagem que passa, que é “A Marinha não está a recrutar”. Até a Marinha voltar a recuperar e convencer as pessoas que é destino de empregabilidade, tem de fazer um esforço, edificar uma capacidade, edificar um conceito, uma perceção. “É como construir uma organização nova. Ir à procura do mercado.” (Palma, 2017).

A terceira dimensão, “são as rotinas internas. Perdem-se. As pessoas deixam de fazer aquela função, passam a viver para outras coisas, entretanto rendem internamente, e as que vão fazer nunca fizeram”, e “na tal magreza de recursos em que nos encontramos, termos que atacar todas estas dimensões ao mesmo tempo, é um desafio colossal.” (Palma, 2017).



1.3.1. Saídas extemporâneas - *Turnover*

Um dos aspetos importantes da dinâmica organizacional é a rotatividade dos RH, ou *turnover*¹⁰. Para uma organização manter o nível de RH nas proporções adequadas, tem obrigatoriamente de compensar as saídas extemporâneas com a admissão de novos recursos. Num mercado de trabalho competitivo, onde exista um regime de oferta intensa, o aumento da rotatividade tem tendência a ocorrer com maior probabilidade (Chiavenato, 2004, p. 152), e uma rotatividade de pessoal elevada pode sair muito caro à organização. (p. 157)

Conforme previsto no artigo 45.º do Regulamento da LSM¹¹, a prestação de serviço efetivo em RC compreende a prestação de serviço militar voluntário por um período mínimo de dois e máximo de seis anos para satisfação das necessidades das FFAA e eventual ingresso nos QP. No caso da Marinha, a duração do período mínimo inicial no contrato individual, para os militares em RC, é de três anos¹².

As saídas extemporâneas dos militares em RC podem ocorrer em duas situações:

- (1) O militar pede a rescisão do seu contrato, durante o período de vigência do mesmo, estando obrigado ao pagamento de indemnização.
- (2) O militar, ao chegar ao final do período mínimo de duração do contrato, não efetua o pedido para a sua renovação, ocorrendo a sua saída sem pagamento de indemnização.

Num estudo publicado em 2012, intitulado “Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas” (Palhóco & Alves, 2012), realizado com o objetivo de identificar e caracterizar as razões de saída dos militares em RC e os fatores impulsionadores da permanência dos militares na Instituição Militar, referem-se os seguintes motivos para a saída dos militares, no caso específico da Marinha:

- (1) Dificuldades de acesso aos QP;
- (2) Expectativas pessoais e profissionais não correspondem à realidade da vida militar;
- (3) Falta de perspetivas de carreira;
- (4) Diminuição da atratividade inicial das FFAA com a atratividade quotidiana;
- (5) Perda de motivação.

¹⁰ Volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.

¹¹ DL n.º 289/2000, de 14 de novembro, alterado pelo DL n.º 52/2009, de 02 de março.

¹² Conforme Despacho do Almirante CEMA n.º 17/13, de 4 de abril.



Na Marinha, entre 2013 e 2016 apenas, registaram-se 294 saídas de praças em RC de outras classes por rescisão do vínculo contratual, sendo que 33% destes pedidos ocorreram durante a fase de formação¹³.

¹³ Proposta n.º 38/SER/SPCA, da Direção de Pessoal, de 17 de fevereiro de 2017 – Saídas Extemporâneas de Militares.



2. O universo

A geração Y, também conhecida como *Millennials*, é a coorte dos nascidos entre 1980 e inícios dos anos 2000 (Correia, et al., 2016). Comparativamente com a geração transata, a geração X, que pensava fazer carreira durante 50 anos na mesma empresa com grandes benefícios inerentes à medida que marcava uma posição, esta nova geração, a Y, toma essas preferências como secundárias (Hays, 2015).

A melhor forma de enfrentar todas estas mudanças é responder de forma direta às necessidades desta geração e tentar compreender as suas características (Executives, 2016).

2.1. Caracterização de gerações

Segundo a revista *Visão*, a geração Y cresceu com a instabilidade financeira, o nervosismo dos mercados e a queda de grandes bancos, não receando por isso a instabilidade e a adaptação a novos desafios. Pretendem trabalhar em organizações que ofereçam a oportunidade de desenvolvimento de competências e a melhoria dos níveis de satisfação dos seus profissionais, obrigando os setores tradicionais a reinventarem-se (2016).

Tracy Benson, num artigo para a *Harvard Business Publishing*¹⁴, afirma que, de entre algumas estratégias que as empresas devem adotar no seu estilo de gestão e de comunicação, ter uma visão convincente e atrativa acerca da missão da organização é meio caminho andado para atrair um *Millennial*. É importante formar os gestores e supervisores para comunicarem abertamente, de forma eficaz e frequente, até porque são estas pessoas que dentro das organizações têm maior potencial para exercer influência sobre o desejo de um colaborador em permanecer na empresa. A principal razão para um *Millennial* abandonar uma empresa é a falta de identificação com a visão dos seus superiores hierárquicos e com a forma como estes comunicam (2016).

Segundo O'Donnel, “*companies that go all out in offering professional training, mentoring, and even private career coaching not only help their Millennial work force become more valuable faster, they also gain their trust and loyalty.*” (2016).

2.1.1. Valores, interesses e expectativas

Um estudo publicado pela *Manpower*¹⁵, revelava que os *Millennials* desejam sentir que o trabalho que desempenham tem uma missão e um propósito (Executives, 2016). Os *Millennials* dão grande importância aos propósitos das suas organizações, mantendo-se

¹⁴ Publicação que tem como principal objetivo a reflexão inteligente sobre as melhores práticas na gestão de negócios.

¹⁵ Grupo especialista no setor dos Recursos Humanos.



fiéis aos seus valores e às oportunidades de desenvolvimento profissional. As organizações precisam, por isso, de “demonstrar que valorizam estas prioridades ou as suas organizações continuarão em risco de perder grande parte da força de trabalho”, destaca Punit Renjen, CEO da *Deloitte Global*¹⁶ (2016).

Relativamente às expectativas, de acordo com um estudo da PwC¹⁷ *Millennials at work – Reshaping the workplace*, as expectativas dos *millennials* em relação aos seus empregos são bastante diferentes das de gerações anteriores. Os *millennials* inquiridos pela empresa revelam que esperam ter vários empregos ao longo da sua vida profissional pois, para a ‘geração do milénio’, o mais importante no trabalho é o desenvolvimento pessoal (2012).

Segundo a psicóloga Margarida Lemos, o importante para as gerações anteriores era ter um emprego estável para toda a vida. O interesse das gerações de hoje não é permanecer a vida toda numa organização, no entanto, “valorizam as competências que vão adquirir na Marinha. Não as encontram noutros sítios e sabem que as empresas civis as poderão valorizar mais tarde.” (2016). E “cada vez mais, os jovens querem sentir que são úteis, sentir que são valorizados.” (Moreiras, 2016).

A *Deloitte Global* defende que as empresas “terão que realizar profundas mudanças para atrair e reter os talentos do futuro.” (2016). E é precisamente isso que a Marinha está a conceber neste momento. Apesar da organização não se encontrar “ainda preparada para competir pelos melhores no atual mercado trabalho, temos a capacidade de nos adaptarmos e vamos procurar ir ao encontro disso. É por isso essencial, com o apoio do governo, analisar com toda a profundidade a questão do recrutamento e adaptarmo-nos, mantendo-nos fiéis ao nosso quadro de valores e à nossa identidade.” (Palma, 2017).

2.2. Apresentação pessoal

Conforme as normas relativas à Apresentação do Pessoal da Marinha¹⁸, não são permitidos “piercings”, tatuagens ou outras formas de arte corporal que sejam visíveis no uso de qualquer uniforme, incluindo o destinado à prática de educação física e desportos, englobando o equipamento de ginástica e de natação.

Em 2015 e 2016, durante as PCS foram eliminados do concurso 70 potenciais candidatos por terem, em fato de banho, tatuagens visíveis.

¹⁶ Firma que presta serviços de auditoria, consultoria fiscal, consultoria e *corporate finance*.

¹⁷ *Human Capital Consulting Services*, Consultoria de gerenciamento.

¹⁸ Despacho do Almirante CEMA, n.º 17/15, de 6 de maio.



O número exato de pessoas que não concorrem por terem tatuagens é desconhecido. “Não é possível determinar. Sabe-se que, mesmo tendo conhecimento que não podem ter tatuagens, pela informação que é divulgada, em média 10% dos jovens que concorrem são eliminados por terem tatuagens. Ainda assim, decidem concorrer.” (Silva, 2017).

Hipoteticamente, “teremos os potenciais candidatos que por terem uma tatuagem já não concorrem; temos os que mesmo assim concorrem, que acabam obviamente por não entrar; teremos aqueles que poderão querer fazer uma tatuagem, mas não vão concorrer porque sabem que não é aceite pela organização; e aqueles que até nem a tencionam fazer, mas que pelo facto de a Marinha não autorizar, não querem fazer parte de uma organização que pense dessa forma.” (Moreiras, 2016)

Esta posição relativamente às tatuagens “cria alguma dissonância cognitiva na cabeça das pessoas e poderemos estar a perder pessoas com valências” (Lemos, 2016), ao ser “tão conservadora, a organização não estará a dar uma ideia de modernidade e estaremos a desperdiçar, a eliminar muita gente, na minha opinião, sem necessidade” (Silva, 2017). Existirão, com certeza, “fatores mais relevantes, que contribuem efetivamente para o facto de as pessoas serem ou não serem bons profissionais.” (Moreiras, 2016).

Na opinião do Diretor de Pessoal, COM Oliveira Silva, a Marinha deverá partir para regras diferentes. Nos Estados Unidos da América, por exemplo, as tatuagens são permitidas, mas encontram-se reguladas. Não podem ter mais do que um certo número de centímetros, a percentagem corporal é limitada e em determinados sítios do corpo são mesmo proibidas por questões médico-sanitárias. Na Marinha Portuguesa, o facto de um militar ter uma tatuagem numa zona do corpo que, quando esteja uniformizado, mesmo em uniforme de verão, não seja visível, na sua opinião, deveria ser regulado (2017).

Agora, um dos conceitos muito importantes para o estabelecimento da confiança é a credibilidade e a constância do comportamento organizacional. A questão das tatuagens e da apresentação pessoal é exatamente a mesma do cabelo, ou da farda, do uniforme, e que deixa de o ser quando as pessoas começam a exibir determinadas diferenças da uniformidade. Segundo o Superintendente de Pessoal, VALM Novo Palma, a Marinha “tem um determinado conceito, e é um assunto que tem de ser estudado com toda a profundidade e com todo o profissionalismo, rigor científico e académico, no sentido de nos adaptarmos ao procedimento e à prática que nos interessa.” (2017).



2.3. Futuras gerações

Todas as gerações são distintas. As preferências dos adolescentes de há meio século, são muito diferentes das preferências dos adolescentes de hoje e assim vai variando, de década para década, de época para época (BLITZ, 2017). Perante a acelerada evolução tecnológica e as alterações de comportamentos e preferências dos indivíduos, as novas gerações têm vindo a ser definidas em períodos de tempo cada vez mais curtos (Alvarez, 2017).

A Google elaborou recentemente um estudo que visa apontar onde se situam as preferências dos adolescentes da denominada geração Z - a que nasceu em meados da década de 90 (BLITZ, 2017). Segundo este estudo, no que diz respeito às redes sociais, plataformas de partilha de imagens e vídeos como o *Snapchat* e o *Instagram* são rainhas. O *Facebook* ainda é utilizado, mas apenas para consumo diário - partilhar algo através desta rede já não é "fixe" (Google, 2017).

Depois das gerações Z e Y, está agora na altura de ficarmos atentos à geração *Alpha*, nascidos após 2010. Prevê-se que os indivíduos desta geração serão mais adaptáveis, independentes e considerados mais inteligentes e empreendedores do que as gerações anteriores. Para futuros contactos interpessoais, com marcas ou com entidades de recrutamento, estes indivíduos darão atenção exclusiva a aplicações visuais e fáceis de usar, esperando que tudo seja customizado de acordo com as suas necessidades. As marcas deverão procurar, por isso, despertar a atenção das crianças e responder às suas necessidades, devendo definir e aplicar com confiança as estratégias de comunicação mais eficazes (Alvarez, 2017).

O recrutamento é consumado a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos na organização e “hoje, a Marinha tem de trabalhar para o recrutamento que vai fazer em 2030. Ou seja, temos de chegar aos pré-adolescentes, aos adolescentes, aos infantis, e em cada uma dessas faixas eles têm que ir idealizando a Marinha como um destino.” (Palma, 2017).



3. A Atratividade

A complexidade de fatores que contribuem para a atratividade, que tanto ocorre no ambiente como na mente das pessoas, dificulta uma definição precisa do conceito de atratividade. Pode-se considerar um fenómeno social que depende do momento, do indivíduo e da envolvente, ou seja, está em constante mutação, e será aquilo que desperta acima de tudo o interesse ou o desejo de alguém por algo a partir de características emocionais ou psicológicas.

Neste estudo, a atratividade é entendida como a capacidade e arte de atrair pessoas para uma organização.

Azeredo Lopes, admite que “podem haver elementos na carreira militar que hoje sejam menos atraentes do que no passado” (Renançena, 2016). De facto, “a Marinha deixou de ser um destino de atividade profissional, de profissão. Mas, queremos recuperar isso”. A Marinha pretende continuar a passar e reforçar a imagem de uma organização estruturada, “até porque os jovens que vêm para a Marinha, vêm à procura dessa estruturação, desses padrões, dessa norma. (...) e, sendo exigentes no desempenho, vamos igualmente atrair os que querem estar em organizações exigentes” (Palma, 2017).

O cumprimento da missão da Marinha decorre num quadro de Valores pelo qual se deve pautar a atuação de todos os militares, militarizados e civis da Marinha. Desse quadro, “destacam-se a Disciplina, a Lealdade, a Honra, a Integridade e a Coragem.” (DPM, 2017). Prestar serviço militar em RC “não é um emprego, é uma condição em que a prontidão, a disponibilidade e a capacidade têm que estar intrinsecamente associadas a esse exercício” (Palma, 2017).

3.1. Comunicação

As pessoas não vivem isoladas nem são autossuficientes. Relacionam-se continuamente com outras pessoas ou com os seus ambientes através da comunicação. (Chiavenato, 2004, p. 75)

Relativamente à comunicação externa “a Marinha tem sido bastante ativa.” (Silva, 2017). Tem uma página moderna na *internet*, está no *Facebook*, no *Twitter*, tem um canal do *YouTube*, tem uma página do *Facebook* dedicada ao Recrutamento e tem um Gabinete de Relações Públicas com ótimas ligações com a imprensa. “Se estivermos presentes, com regularidade, e formos autênticos nestas plataformas de comunicação, estaremos a fazer um bom trabalho.” (Silva, 2017). A Marinha apenas terá de chegar à população mostrando



e valorizando aquilo que faz bem. (Palma, 2017). No entanto, na opinião de Azeredo Lopes, pode-se “melhorar a comunicação sobre o que é a carreira militar.” (Pereira, 2016).

3.1.1. Informação

As gerações de hoje têm à sua disposição inúmeras ferramentas de pesquisa e, para que não criem falsas expectativas, a quantidade e qualidade da informação disponibilizada deverão ser fatores a ter em conta.

Uma forma de contribuir para a qualidade da informação é “dar a conhecer o que é a Marinha”, mas ao visitar o Portal do Recrutamento, os jovens não ficam a conhecer o que é a Marinha. Contém informação sobre concursos de admissão, estágios, legislação, no entanto, é importante dar a conhecer o que os espera, quanto vão ganhar, que funções e tarefas estão associadas a cada uma das classes existentes, que tipo de missões os navios executam ou quais as oportunidades de progressão na carreira e o vencimento associado a essa mesma progressão (Silva, 2017). Também a doutrina britânica reconhece que, “*There is an especial need to recognise that, for reasons of motivation, morale, commitment and professional operational understanding, junior military ranks need to have access to an understanding and interpretation of the strategic context in which their profession is expected to operate.*” (Command of the Defence Council, 2004, pp. 1,2).

Relativamente às ações de divulgação, o Diretor de Pessoal considera que a Marinha “anda a combater com armas desiguais”. Os restantes atores divulgam com capacidades que a Marinha não tem, porque “não existe investimento nelas”. O que a Marinha mostra nas feiras, nas demonstrações, “são coisas compradas há muitos anos, portanto, há que investir mais. Não basta dizer que o recrutamento é uma prioridade para a Marinha. É preciso dar os meios necessários para se melhorar e para se mudar” (Silva, 2017).

Mas a reputação e a imagem que as pessoas têm da organização, considera a tenente Virgínia Moreiras, não depende apenas da divulgação. “Somos 10 mil, com famílias, com motivações, interesses e expectativas diferentes, e dependendo de tudo o que for acontecendo na organização, é essa a mensagem que é passada lá para fora” (2016). A maior forma de recrutar outros é no boca-a-boca, e todos têm um papel importante nesse sentido (Silva, 2017).

3.1.2. O Dia da Defesa Nacional

O Dia da Defesa Nacional (DDN) visa sensibilizar os jovens para a temática da defesa nacional e divulgar o papel das FFAA. Este decorre em Centros de Divulgação do DDN, sedeados em unidades militares dos três ramos das Forças Armadas e a comparência



é um dever militar para todos os cidadãos portugueses com mais de 18 anos de idade. Durante o DDN desenvolvem-se um conjunto de atividades destinadas a sensibilizar os jovens para a importância da Defesa Nacional e para o papel e missão das FFAA Portuguesas, no entanto, o DDN é também usado para estudar alguns dos contornos da relação dos jovens com as FFAA, abarcando o domínio das representações sociais, como a propensão para ingresso nas FFAA. (Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional, 2016)

No relatório produzido pela Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN) relativo ao DDN de 2016, pode-se constatar que os Centros de Divulgação onde a Marinha se faz representar¹⁹, são dos que recebem a população com menor índice de escolaridade. Em matéria de sugestões concretas relativamente ao programa do DDN, os jovens propõem, de uma forma muito destacada (74.2%), que este lhes proporcione a possibilidade de assistir a treinos militares, e 58.9% dos participantes revelam interesse em passar uma semana numa unidade militar. Relativamente à atratividade dos Ramos, de uma forma genérica, sem estar associada a intenções de ingresso, apenas para aferir a relação que existe entre os mesmos, os dados permitem verificar que existe um equilíbrio entre o Exército e a Força Aérea (36% cada), ficando a Marinha com uma posição um pouco mais resguardada (23%).

Uma outra dimensão de análise prende-se com a manifestação de intenção dos jovens em ingressar nas FFAA. 43% dos jovens demonstram-se predispostos a ingressar nas FFAA através do RC, no entanto, os residentes nas grandes zonas urbanas como Lisboa, Porto e Margem Sul, são precisamente os que demonstram menor índice de disponibilidade (Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional, 2016).

Segundo o relatório do DDN, “cerca de 40% daqueles que se inscrevem no RC, tomaram conhecimento das forças armadas no DDN” (Silva, 2017) e, na opinião da tenente Moreiras, “aos 18 anos a maioria dos jovens já se encontram na faculdade e têm as decisões tomadas. Talvez o DDN seja um pouco tarde.” (2016). Recentemente, o governo mostrou intenção de antecipar o DDN um ano, no entanto, “é uma decisão que tem de ser muito bem estudada porque de 135.000 jovens todos os anos, passariam a ser 270.000 num só ano para recuperar. A decisão terá de ser muito bem analisada pois tem impacto até de natureza logística” (Palma, 2017).

¹⁹ Barreiro, Alfeite, Portimão, Regiões Autónomas dos Açores e Madeira.



“De todos os Centros da Defesa Nacional, neste momento, a Marinha chega a pouco mais de 10%²⁰. O Exército, por exemplo chega a 90% dos Centros a nível Nacional” (Silva, 2017). E a presença da Marinha “não tem sido muito positiva em termos concretos. Não pelo DDN e pelo conceito, eventualmente pela maneira como nós estamos no DDN” (Palma, 2017). Há, por isso, uma orientação muito clara do CEMA na DPM, “de chegarmos ao território todo. Vai ter custos, mas vamos ter de estar presentes nos outros Centros do DDN. Doutra maneira que não estamos hoje.” (Palma, 2017).

3.2. Motivação

Um dos fatores que concorre para o aumento dos índices de motivação pessoal dentro da organização é, efetivamente, as pessoas sentirem que a Marinha se preocupa com o desenvolvimento, valorização e a progressão na carreira dos seus militares de uma forma honesta, transparente e esclarecida (Silva, 2017). Com este intuito, encontra-se a ser desenvolvido pela DP o alargamento do projeto de orientação de carreira a curto e médio prazo, através do questionário *on-line*, à categoria de Praças (DP, 2016), inquirindo sobre o que pensam da sua carreira, onde gostariam de prestar serviço, na procura de satisfazer as necessidades dos militares (Silva, 2017).

3.2.1. Satisfação

Os níveis de satisfação do pessoal da Marinha são atualmente medidos através de um questionário de satisfação dos militares, militarizados e civis que prestam serviço na Marinha, elaborado pela Repartição de Recrutamento e Seleção em colaboração com a Superintendência do Pessoal. A Taxa de satisfação de pessoal no ativo é a razão, expressa em percentagem, entre a soma do número de pessoas que respondem “satisfeito” e “muito satisfeito” às questões do questionário e o número total de respondentes (CEMA, 2017). A avaliação do nível de satisfação dos colaboradores da Marinha era realizada de dois em dois anos, de acordo com a certificação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha (SGRHM)²¹, no entanto, “com a anterior Diretiva Setorial de Recursos Humanos, esta necessidade passou a ser anual.” (Lemos, 2016).

Os índices de satisfação obtidos entre 2011 e 2016, encontram-se em **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**

²⁰ Os DDN na Marinha ocorrem na Base Naval de Lisboa, na Escola de Fuzileiros, em Portimão, no Funchal e nas ilhas dos Açores

²¹ A certificação do SGRHM, segundo a norma portuguesa NP 4427:2004 – “Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos” foi renovada em 31 de agosto de 2009 (APCER, 2012), com o objetivo de definir os princípios orientadores para a estruturação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH), que possa ser certificado por uma entidade independente.



3.2.2. Valorização

Em algumas especialidades, as praças RC, passam praticamente todo o tempo embarcadas, sem oportunidade de, durante os seis anos de contrato, conhecerem melhor a organização. Quem está embarcado tem de estar preparado para, se necessário, estar um, três ou por vezes seis meses longe da sua família, “as condições de vida a bordo são difíceis e, na minha opinião, exige-se muito para se oferecer pouco” (Silva, 2017).

“O trabalho dividido por 6500 praças em 2005, está neste momento dividido por 3700. Em 2005, e isto é pouco tempo em termos estruturais, tínhamos cerca de 2800 praças em terra, sem contar com os fuzileiros. Hoje, para o mesmo trabalho, para o mesmo nível de ambição, temos 280 a 300 praças. São cerca de 1/10.” (Palma, 2017).

Torna-se, por isso, fundamental convencer o poder político de que é necessário ajustar os efetivos da Marinha às reais necessidades. Criar oportunidades de carreira que permitam às pessoas poderem ter um período de descanso, alternando com períodos de permanência em terra, pois “estamos a cumprir a missão à custa do sacrifício de uma única variável, que é o ser humano. Os sacrifícios que são pedidos, a quem está embarcado, são enormes, e a médio longo prazo, insustentáveis.” É necessário valorizar o trabalho das pessoas, recompensá-las e dignificar o seu esforço (Silva, 2017).

Quando se fala em compensar as pessoas, é dar às pessoas as regalias a que têm direito. São questões como a saúde militar, mais férias para quem se encontra embarcado, melhor formação, facilidades de acesso para os filhos ao ensino superior, proteção social apropriada, ou seja, coisas que não têm custo para o estado, mas têm implicação para a vida de um militar e das suas famílias. “porque quem dá a vida pela pátria, tem de ser diferente dos outros. E ano após ano, aquilo que se constata é que vai sendo cada vez mais igual” (Silva, 2017).

Tem de se “investir, sem dúvida, nos que cá estão” (Palma, 2017) e valorizar a carreira e a vida daqueles que estão embarcados (Silva, 2017).

3.3. Retenção

Cerca de 40% dos militares que cumpriram o serviço militar nas FFAA em RC, encontram-se no desemprego, e uma quantidade muito significativa no desemprego de longa duração, com acesso a programas de indigência. “Esta é uma péssima mensagem quando queremos cativar uma sociedade que, entretanto, acabou por estar em grande contração, até na questão da natalidade.” (Palma, 2017)



3.3.1. Formação e Certificação

De acordo com a alínea b) do art.º 25.º do EMFAR, o militar tem direito a receber formação adequada ao pleno exercício das funções e missões que lhe forem atribuídas, tendo em vista a sua valorização humana e profissional.

Considerando a importância da formação e valorização profissional dos militares, o atual Governo compromete-se, de acordo com o seu Programa, a promover o alinhamento da formação conferida nas FFAA com o Sistema Nacional de Qualificações e a promoção efetiva da transição profissional dos militares em RC, com recurso a políticas ativas de formação e de emprego (2015, p. 54). A Marinha, para a concretização do Objetivo Estratégico 2 da DPM, mencionado no Capítulo 1, define como Linha de Ação Assegurar a formação e certificação profissional dos recursos humanos, potenciando a formação existente através do alinhamento entre as qualificações conferidas pelo Sistema de Formação Profissional da Marinha e o Sistema Nacional de Qualificações (CEMA, 2017).

Para além da formação dos seus efetivos, a Marinha acompanha a realidade nacional no sentido de proporcionar a alunos do ensino secundário e superior a possibilidade de realizarem estágios, no âmbito das respetivas áreas de formação. Possui para isso um programa anual de estágios curriculares não remunerados em diversas áreas do saber, e tem como objetivo disponibilizar às instituições de ensino e de formação a possibilidade de realizar estágios curriculares não remunerados, em contexto real de trabalho dando a conhecer as boas práticas e o sentido de serviço público da Marinha. (Marinha Portuguesa, 2017)

A Marinha encontra-se, assim, a desenvolver esforços no sentido certificar o que pode ser certificado através do Sistema de Gestão da Formação Profissional da Marinha²² (SGFPM), acabando, o reconhecimento de competências e a valorização profissional, por proporcionar à Marinha a capacidade de poder reter as pessoas ou, pelo menos, prepará-las melhor para o futuro. (Silva, 2017)

3.3.2. Recolocação externa – *Outplacement*

Concorre igualmente para a concretização do Objetivo Estratégico 2 da DPM a Linha de Ação Dinamizar os mecanismos internos de fomento da transição profissional dos militares após o período de permanência nas fileiras, articulando, no aplicável, com o

²² A certificação do SGFPM pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER), ocorreu no dia 14 de março de 2017, tendo como referencial os requisitos da NP 4512:2012, equivale ao reconhecimento e à validação técnica da capacidade formativa da Marinha, contribuindo para a evolução profissional e a valorização dos RH (Formação, 2017).



Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego (CIOFE²³), nomeadamente, através do incremento da divulgação junto da sociedade civil do Sistema de Formação Profissional da Marinha, criando um núcleo de empresas, organizações e entidades parceiras para este efeito (Marinha Portuguesa, 2017).

A plataforma "Oportunidades Profissionais", anteriormente designada por "pós-RC", insere-se desta forma num projeto intersectorial da Marinha, envolvendo o Gabinete do ALM CEMA e as Superintendências do Pessoal e das Tecnologias de Informação, tendo em vista a promoção a integração no mercado de trabalho dos militares do RC e de RV após cessação do vínculo contratual com a Marinha, mediante a promoção e divulgação das suas qualificações (Marinha Portuguesa, 2017). "Vamos, por isso, procurar alargar os protocolos que temos com empresas, tentar chamar a este projeto mais empresas do que as que temos presentemente²⁴ e apelar a todos os militares que terminam o RC a inscreverem-se nesta plataforma" (Silva, 2017).

²³ Tem como missão apoiar os militares e ex-militares na sua fase de transição para a vida civil, disponibilizando para o efeito um conjunto de serviços que lhes possibilitem um adequado percurso formativo e uma orientação eficaz para o emprego (DGRDN, 2017).

²⁴ A Douro Azul e a Jerónimo Martins.



Conclusões

O presente Trabalho de Investigação, atento o tema proposto, tem como Objetivo Geral a identificação de fatores que possam contribuir para o aumento da atratividade da Marinha para a prestação de serviço militar em RC, valorizando, motivando e desenvolvendo o número necessário e suficiente de pessoas que permita preencher, em quantidade e qualidade, as vagas a concurso para um futuro provimento dos cargos inerentes às necessidades da Marinha e ao cumprimento da sua missão.

Para a persecução do Objetivo Geral, tendo como objeto de estudo a atratividade da Marinha na atual envolvente social, procurou-se responder à QC “Que linhas orientadoras deve a Marinha prosseguir no sentido de potenciar a sua atratividade?”, às consequentes QD e validação das H (identificadas na Introdução). A pesquisa sustentou-se em referências bibliográficas e documentais, dados estatísticos e na análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas dirigidas a profissionais da Marinha conhecedores dos desafios enfrentados pela organização ao nível do recrutamento e da gestão de pessoas.

No primeiro capítulo, de forma a analisar a situação atual do recrutamento na Marinha – primeiro OE deste trabalho –, foi salientada a estratégia superiormente definida para o recrutamento, concebida uma caracterização do *momentum* – breve resumo do atual estado do recrutamento na Marinha – e analisado o respetivo Processo de Classificação e Seleção.

O presente sistema não está esgotado, a estratégia seguida pela organização encontra-se focada na melhoria contínua das capacidades de recrutamento e de retenção das pessoas visando a potenciação das condições proporcionadas aos que servem na Marinha. Por outro lado, a forte redução dos efetivos populacionais mais jovens em Portugal, a interrupção no recrutamento em 2011, 2012 e 2014, e o *turnover* provocam efeitos nocivos no recrutamento. Conclui-se, em resposta à QD1 e validando a H1, que o processo em si é ajustado relativamente à atratividade, no entanto, persistem fatores que contribuem para o não preenchimento das vagas abertas a concurso.

Para caracterizar o universo demográfico que a Marinha pretende atrair – segundo OE deste TIFC –, procurou-se no segundo capítulo reconhecer os valores, interesses e expectativas das atuais gerações. Constata-se que os jovens de hoje demonstram o desejo de sentir que o trabalho que desenvolvem tem um propósito, valorizam a oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, têm a necessidade de sentir que são valorizados e



não receiam a adaptação a novos desafios, desde que alinhados com a visão dos seus superiores hierárquicos.

Para atrair e reter os talentos do futuro, apesar de não se encontrar ainda preparada para competir pelos melhores no atual mercado de trabalho, no propósito de resposta à QD2 e validando parcialmente a H2, a Marinha demonstra ter a capacidade e a vontade de se adaptar às exigências destas gerações e, com o apoio da tutela, procurará analisar com profundidade a questão de forma a conseguir responder com eficiência aos novos desafios, às expectativas dos jovens, de forma compatível com seu quadro de valores e à sua identidade.

Finalmente, no terceiro capítulo, com o objetivo de identificar possíveis linhas de ação que potencializem a atratividade para a prestação de serviço militar em RC – terceiro OE –, abordou-se o fenômeno da atratividade numa perspectiva organizacional em termos dos valores, cultura, comunicação interna e externa, motivação e retenção.

No sentido de atrair, motivar e desenvolver os seus efetivos, em resposta à QD3 e validando a H3, a Marinha, para além dum quadro de valores perfeitamente alicerçado, evidencia comportamentos que concorrem para a valorização e desenvolvimento sustentado das competências do seu capital humano.

A Marinha tem-se manifestado ativa no que diz respeito à comunicação externa, através de diversos canais, tem a intenção clara de marcar presença efetiva na totalidade dos Centros de Divulgação e apostar igualmente em meios eficazes no DDN.

Com o desígnio de desenvolver e valorizar a carreira dos seus militares, encontra-se em estruturação o alargamento do projeto de orientação de carreira das praças a curto e médio prazo na procura da sua satisfação. Os níveis de satisfação são medidos anualmente através de um questionário dirigido a todos os militares, militarizados e civis que prestam serviço na Marinha. A valorização profissional e o reconhecimento de competências são igualmente uma aposta da organização, materializada através da certificação garantida pelo Sistema de Gestão da Formação Profissional da Marinha, proporcionando a capacidade de reter os seus profissionais e prepará-los melhor para o futuro.

A organização aposta ainda na transição profissional dos militares após o período de permanência nas fileiras, através da divulgação das opções de competências profissionais junto da sociedade civil, e fomenta, através da plataforma “Oportunidades Profissionais”, a integração dos militares RC no mercado de trabalho após a cessação do vínculo contratual, mediante a promoção e divulgação das suas qualificações.



Avaliados os resultados, respondendo à QC, as linhas orientadoras que a Marinha deverá prosseguir no sentido de potenciar a sua atratividade são:

- (1) A organização deverá ter uma estrutura de RH adequada aos desafios, estar dotada de ferramentas que permitam gerir os processos com rigor e fiabilidade.
- (2) Enlevar os níveis de exigência na admissão de forma compaginável com as aptidões fundamentais ao ingresso nas FFAA.
- (3) A Marinha deverá trabalhar para o recrutamento no futuro. O DDN manifesta-se insuficiente, tornando-se essencial chegar às camadas mais jovens mostrando e valorizando aquilo que a Marinha faz bem para que estes idealizem a Marinha como um destino profissional. Para isso, deverá adotar estratégias de comunicação eficazes sobre o que é a carreira e cativar as futuras gerações fazendo uso de uma linguagem corrente, simples e apelativa.
- (4) O Portal do Recrutamento da Marinha poderá ser melhorado em termos de qualidade da informação. Quando visitam o Portal, os jovens deverão ficar a conhecer o que é a Marinha, o que os espera, o que vão auferir, que funções e tarefas estão associadas a cada uma das classes existentes, que tipo de missões os navios executam, as oportunidades de progressão na carreira e o vencimento associado a essa mesma progressão.
- (5) Os meios usados pela Marinha nas ações de divulgação são desiguais quando comparados com os empregues pelos restantes atores. O recrutamento é uma prioridade e por essa razão deverá investir-se em meios que permitam a devida promoção e divulgação.
- (6) A imagem que as pessoas têm de uma organização não depende apenas da divulgação. Considera-se que a maior forma de recrutar outros é no passa-a-palavra e todos têm um papel importante nesse sentido. Quem chega às gerações que são passíveis de recrutar são as gerações que estão na organização. Se estes se sentirem informados, valorizados e realizados com a sua profissão, serão com certeza os melhores embaixadores para atrair os cidadãos que pretendam prestar serviço militar na Marinha Portuguesa.

A sustentabilidade de uma organização tem como base uma sólida arquitetura dos seus RH e apenas um eficaz sistema de recrutamento permite gerar o capital humano essencial ao cumprimento da sua missão. As organizações são as pessoas que a compõem em cada momento e sem elas não existem.

**Bibliografia**

- Alvarez, S., 2017. *Público*. [Em linha] Disponível em: <https://www.publico.pt/2017/05/04/economia/noticia/depois-das-geracoes-z-e-y-chega-a-geracao-alpha-a-ditar-as-regras-do-consumo-do-futuro-1770828?frm=opi> [Acedido em 4 maio 2017].
- APCER, 2012. *Certificação*. [Em linha] Disponível em: <http://apcergroup.com/portugal/index.php/pt/newsroom/359/testemunho-marinha-renova-a-certificacao-do-seu-sistema-de-gestao-de-recursos-humanos> [Acedido em 29 abril 2017].
- Benson, T., 2016. *Harvard Business Review*. [Em linha] Disponível em: <https://hbr.org/2016/02/motivating-millennials-takes-more-than-flexible-work-policies> [Acedido em 3 fevereiro 2017].
- BLITZ, 2017. *O que os adolescentes consideram cool*. [Em linha] Disponível em: <http://blitz.sapo.pt/principal/update/2017-04-08-O-que-os-adolescentes-consideram-cool> [Acedido em 10 Abril 2017].
- Carrilho, M. J., 2012. Crianças e Adolescentes em Portugal. *Revista de Estudos Demográficos*, n.º55, Volume I, p. 53.
- CEMA, G. d., 2017. *Diretiva de Planeamento da Marinha 2017*, Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada.
- Chiavenato, I., 2004. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas S.A..
- Command of the Defence Council, 2004. *BR 1806 - BRITISH MARITIME DOCTRINE*. Terceira Edição ed. Londres: The Stationery Office.
- Correia, A., Montez, R. & Silva, G. R. d., 2016. *Visão*. [Em linha] Disponível em: <http://visao.sapo.pt/actualidade/sociedade/2016-09-23-Millennials-A-geracao-que-vem-revolucionar-o-capitalismo> [Acedido em 4 Dezembro 2016].
- Deloitte, 2016. *The Deloitte Millennial Survey 2016*. [Em linha] Disponível em: <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2016.html> [Acedido em 1 abril 2017].
- DGRDN, 2017. *CIOFE*. [Em linha] Disponível em: <http://ciofe.dgrdn.pt/ciofe/missao.html> [Acedido em 2 março 2017].
- Dias, A., Duarte, A. P. & Batista, D., 2014. *Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz*, Lisboa: Ministério da Educação e Ciência.
- Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional, 2016. *Os Jovens e as Forças Armadas 2016 - Estudo desenvolvido no âmbito do Dia da Defesa Nacional*, Lisboa: EMGFA.



- DP, 2016. *A Logística dos Recursos Humanos*. Algés: IUM.
- DP, 2016. *Estatísticas dos Concursos 2010-2016*, Lisboa: Repartição de Situações e Efetivos.
- DP, 2016. *Relatório de Concurso 2015-2016*, Lisboa: Repartição de Situações e Efetivos.
- Executives, I. -. I. F. f., 2016. *Mudança*. [Em linha] Disponível em: <http://www.rhbizz.pt/mudanca/millennials-a-sua-empresa-esta-preparada/> [Acedido em 18 dezembro 2016].
- Executives, I. -. I. F. f., 2016. *Munanças*. [Em linha] Disponível em: <http://www.rhbizz.pt/mudanca/millennials-varias-geracoes-de-colaboradores-varias-abordagens-de-gestao/> [Acedido em 18 dezembro 2016].
- Formação, D. d., 2017. *newsletter*. [Em linha] Disponível em: https://intranet.marinha.pt/subportais/SP/DirecaoFormacao/newsletters/Lists/Ficheiros/NL_DF_06_Certificacao%20SGFP.pdf [Acedido em 24 abril 2017].
- Freire, M. C., 2017. *DN - Portugal*. [Em linha] Disponível em: <http://www.dn.pt/portugal/interior/mais-de-metade-das-vagas-na-marinha-ficaram-por-preencher-em-2016-5654395.html> [Acedido em 11 fevereiro 2017].
- Freire, M. C., 2017. *Políticos e Forças Armadas afastam regresso do serviço militar obrigatório*. [Em linha] Disponível em: <http://www.dn.pt/portugal/interior/politicos-e-forcas-armadas-afastam-regresso-do-servico-militar-obrigatorio-5751319.html> [Acedido em 28 março 2017].
- Gonçalves, E. C., 2005. Ponto ao Meio Dia. *Revista da Armada*, Julho.
- Google, 2017. *It's Lit*. [Em linha] Disponível em: <https://storage.googleapis.com/think/docs/its-lit.pdf> [Acedido em 10 abril 2017].
- Governo, X., 2015. *Programa do XXI Governo Constitucional 2015-2019*. Lisboa: Assembleia da República.
- Hays, 2015. *Hays - Recruiting experts worldwide*. [Em linha] Disponível em: http://www.hays.pt/cs/groups/hays_common/@pt/documents/digitalasset/hays_1391777.pdf [Acedido em 15 março 2017].
- IESM, 2016. *Orientações Metodológicas Para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Primeira Edição ed. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Lemos, M. C., 2016. *O recrutamento e a atratividade na Marinha* [Entrevista] (20 dezembro 2016).



Lusa, 2017. *País*. [Em linha] Disponível em: https://www.rtp.pt/noticias/pais/marinha-prepara-medidas-para-atrair-mais-jovens-ao-recrutamento_n987336 [Acedido em 8 março 2017].

Marinha Portuguesa, 2016. *Marinheiro por 5 dias*. [Em linha] Disponível em: http://escolanaval.marinha.pt/pt/mediacenter_web/destaques_web/Paginas/Marinheiro-por-5-dias.aspx [Acedido em 12 abril 2017].

Marinha Portuguesa, 2017. *Diretiva de Planeamento da Marinha 2017*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada.

Marinha Portuguesa, 2017. *Informação Institucional - Recursos Humanos*. [Em linha] Disponível em: <http://www.marinha.pt/pt-pt/marinha/organizacao/info-institucional/Paginas/Recursos-Humanos.aspx> [Acedido em 14 janeiro 2017].

Marinha Portuguesa, 2017. *Pertencer à Marinha*. [Em linha] Disponível em: <http://www.marinha.pt/pt-pt/pertencer-marinha/marinha-profissao/Paginas/Marinha-Profissao.aspx> [Acedido em 12 novembro 2016].

Marinha Portuguesa, 2017. *Serviços - Estágios*. [Em linha] Disponível em: <http://www.marinha.pt/pt-pt/servicos/estagios/Paginas/Estagios.aspx> [Acedido em 11 fevereiro 2017].

Marinha Portuguesa, 2017. *Serviços - Oportunidades Profissionais*. [Em linha] Disponível em: <http://www.marinha.pt/pt-pt/servicos/posrc/Paginas/posrc.aspx> [Acedido em 11 fevereiro 2017].

Monteiro, F., 2016. *Expresso*. [Em linha] Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/revista-de-imprensa/2016-07-06-Azeredo-Lopes-preocupado-com-falta-de-adesao-dos-jovens-a-carreira-militar> [Acedido em 20 dezembro 2016].

Moreiras, V. M., 2016. *O recrutamento e a atratividade na Marinha* [Entrevista] (28 novembro 2016).

Nacional, M. d. D., 2015. *Livro Defesa 2020*. Lisboa: MDN.

O'Donnell, J. T., 2016. *Inc*. [Em linha] Disponível em: <https://www.inc.com/jt-odonnell/real-reason-30-of-millennials-want-to-ditch-their-employer-within-a-year.html> [Acedido em 22 janeiro 2017].

Público, 2017. *Notícias Mundo*. [Em linha] Disponível em: <https://www.publico.pt/2017/03/03/mundo/noticia/suecia-reintroduz-servico-militar-obrigatorio-1763897> [Acedido em 4 março 2017].



Palhóco, V. & Alves, M. C., 2012. *Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas*, Porto: Universidade do Porto.

Palma, J. N., 2017. *O recrutamento e a atratividade na Marinha* [Entrevista] (31 março 2017).

Pereira, E. & Oliveira, J., 2017. *Notícias ao Minuto*. [Em linha] Disponível em: <https://www.noticiasao minuto.com/vozes-ao-minuto/760661/azeredo-lobes-ministro-da-defesa> [Acedido em 22 março 2017].

Pereira, H., 2016. *jornal Expresso*. [Em linha] Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/politica/2016-04-06-Vai-ser-mais-facil-entrar-para-a-tropa> [Acedido em 22 dezembro 2016].

PwC, 2012. *Millennials at work, Reshaping the workplace*. [Em linha] Disponível em: https://www.pwc.pt/pt/human-capital/imagens/2012/pwc_millennials_work.pdf [Acedido em 12 março 2017].

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V., 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Quinta Edição ed. Lisboa: Gradiva.

Renançença, R., 2016. *Há seis mil vagas por preencher nas Forças Armadas. Falta de candidatos preocupa ministro*. [Em linha] Disponível em: <http://rr.sapo.pt/noticia/58381/ha-seis-mil-vagas-por-preencher-nas-forcas-armadas-falta-de-candidatos-preocupa-ministro> [Acedido em 12 dezembro 2016].

Revista da Armada, 2016. Desporto. n.º 512, Novembro.p. 32.

Silva, G. d., 2017. *Divulgação*, Lisboa: s.n.

Silva, O., 2017. *O recrutamento e a atratividade na Marinha* [Entrevista] (31 março 2017).

Teixeira, V., 2016. *Projeto de Investigação*, Lisboa: IUM.



Anexo A — Objeto de estudo, objetivos, questões e hipóteses

Tabela 2 – Tabela Resumo

Objeto de estudo	Objetivo geral	Objetivos específicos	Questão central	Questões derivadas	Hipóteses
A atratividade da Marinha, na atual envolvente social, para a prestação de serviço militar em RC.	Identificação de fatores que possam contribuir para o aumento da atratividade da Marinha para a prestação de serviço militar em RC, valorizando, motivando e desenvolvendo o número necessário e suficiente de pessoas que permitam preencher, em quantidade e qualidade, as vagas a concurso, para um futuro provimento dos cargos inerentes às necessidades da Marinha e ao cumprimento da sua missão.	Analisar a situação atual do recrutamento.	Que linhas orientadoras deve a Marinha prosseguir no sentido de potenciar a sua atratividade?	Em que medida o processo de recrutamento de pessoal na Marinha tem-se revelado adequado para uma efetiva atração de candidatos?	O processo de recrutamento é ajustado relativamente à atratividade de base, mas ineficaz para o provimento das vagas a concurso.
		Caracterizar o universo demográfico que a Marinha pretende atrair.		Como se encontra a Marinha preparada para competir na atual envolvente social?	A Marinha tem a vontade e a capacidade necessária para atrair as atuais gerações.
		Identificar possíveis linhas de ação que potenciem a atratividade para a prestação de serviço militar na Marinha.		Que ações deve a Marinha fomentar, no sentido de atrair, motivar e desenvolver os seus efetivos, como fator contribuinte para o rejuvenescimento dos quadros?	A Marinha evidencia valores e comportamentos que concorrem para um desenvolvimento sustentado de competências, num princípio de valorização do capital humano.

Fonte: (Teixeira, 2016)



Anexo B — Estatísticas dos Concursos 2010-2016

Tabela 3 – Estatísticas dos Concursos 2010-2016

Ano	Categoria	Classe	Género	Turno	Data	Vagas	Admitidos a Concurso	Aptos para Incorporar	Incorporados	Convocados para provas (12º ano)	Candidaturas on-line
2010	Praças	Todas, excepto FZ e U	F	1T	24/fev/10	25	69	24	24	-	-
2010	Praças	Todas, excepto FZ e U	F	2T	01/jul/10	25	100	25	25	-	-
2010	Praças	Todas, excepto FZ e U	F	3T	09/nov/10	23	109	23	23	-	-
2010	Praças	Todas, excepto FZ e U	M	1T	24/fev/10	189	254	146	146	-	-
2010	Praças	Todas, excepto FZ e U	M	2T	01/jul/10	158	257	117	117	-	-
2010	Praças	Todas, excepto FZ e U	M	3T	09/nov/10	183	376	160	160	-	-
2011	Ano sem incorporações										
2012	Ano sem incorporações										
2013	Praças	Todas, excepto FZ e U	F	1T	10/jan/13	25	63	25	25	63	168
2013	Praças	Todas, excepto FZ e U	M	1T	10/jan/13	48	212	48	48	212	592
2013	Praças	Todas, excepto FZ e U	F	2T	05/abr/13	36	99	43	36	-	154
2013	Praças	Todas, excepto FZ e U	M	2T	05/abr/13	134	285	140	128	-	438
2014	Ano sem incorporações										
2015	Praças	CLSM	F/M	1T	-	166	278	71	69	278	587
2015	Praças	CLSM	F/M	2T	28/ago	136	590*	71	70	540*	1494*
2016	Praças	OC	F/M	1T	26/abr	210	312	70	64	182	607
2016	Praças	OC	F/M	2T	24/ago	210	140	60	54	89	297
2016	Praças	OC	F/M	3T	20/dez	109	361	117	113	234	438
Nota: *Mais FZ e U na mesma data											

Fonte: (DP, 2016)

**Anexo C — Índices de satisfação de pessoal no ativo****Tabela 4 – Índices de satisfação de pessoal no ativo**

Itens	Índice de Satisfação			
	2011	2013	2015	2016
Satisfação com o cargo, reconhecimento e chefia direta	38.9	83.1	75,8	74,7
Satisfação com a formação proporcionada e a carreira	25.0	53.1	43,0	44,3
Satisfação com as condições de trabalho	40.6	84.9	77,5	74,9
Satisfação Global	34.8	73.7	65,4	64,6

Fonte: (Lemos, 2016)

Valores de referência:

IS < 60% – Índice de Satisfação (IS) aquém do desejável;

60% ≤ IS ≤ 80% – Índice de Satisfação desejável;

IS > 80% – Índice de Satisfação acima do esperado.



Apêndice A — Entrevistados

O Vice-almirante Jorge Novo Palma tomou posse como Superintendente do Pessoal em 7 de outubro de 2016 e foi entrevistado no dia 31 de março de 2017. Enquanto Contra-almirante, desempenhou as funções de Diretor de Pessoal, entre outubro de 2014 e outubro de 2016.

O Comodoro Carlos Oliveira Silva assumiu funções como Diretor de Pessoal em setembro de 2016 e foi entrevistado no dia 31 de março de 2017.

A Primeiro-tenente Margarida Carvalho Lemos é licenciada em Psicologia pela faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, prestou serviço na Repartição de Recrutamento e Seleção durante 16 anos e foi entrevistada no dia 20 de dezembro de 2016. Tem uma pós-graduação em recursos humanos e é especialista em psicologia do trabalho social e das organizações. Esteve envolvida na certificação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha (SGRHM); desenvolveu e foi responsável pela aplicação dos questionários de satisfação dos militares, militarizados e civis que prestam serviço na Marinha.

A Subtenente Virgínia Matilde Moreiras é licenciada em Publicidade e Relações Públicas pelo Instituto Politécnico de Viseu, desempenhou as funções de Chefe do Gabinete de Informação e Atendimento ao Público e Adjunta do Chefe da Secção de Concursos na Direção de Pessoal entre julho de 2013 e dezembro de 2016, e foi entrevistada no dia 28 de novembro de 2016. É reconhecida como uma das grandes dinamizadoras da página do Recrutamento da Marinha no *facebook* tendo, no exercício das suas funções, alcançado a relevante marca dos 10 mil seguidores.