

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO CPOS
2016/2017**



TII

QUADRO PERMANENTE DE PRAÇAS

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.

**Bruna Abigail Fernandes Oliveira
CAP/ PILAV**



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

QUADRO PERMANENTE DE PRAÇAS

CAP/PILAV Bruna Abigail Fernandes Oliveira

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2016/2017

Pedrouços 2017



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

QUADRO PERMANENTE DE PRAÇAS

CAP/PILAV Bruna Abigail Fernandes Oliveira

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2016/2017

Orientador: MAJ/TPAA Nuno Rafael dos Anjos Silva Quirino Martins

Pedrouços 2017



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, Bruna Abigail Fernandes Oliveira, declaro por minha honra que o documento intitulado Quadro Permanente de Praças corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditora do CPOS FA 2016/2017 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, 26 de junho de 2017

Bruna Abigail Fernandes Oliveira
CAP/PILAV



Agradecimentos

Na consecução deste Trabalho de Investigação Individual tive a honra e o privilégio de ser auxiliada, desafiada, estimulada e amparada em igual proporção por diversas pessoas, a quem devo expressar os meus sentidos agradecimentos:

Ao meu orientador, MAJ/TPAA Nuno Quirino Martins, pela confiança que em mim depositou e pelo contínuo estímulo para que o meu contributo para esta tão pertinente matéria se mantivesse revigorado;

Aos entrevistados, pela total disponibilidade para corresponder às minhas tímidas tentativas de compreensão de tão complexa área de Recursos Humanos;

Aos demais camaradas dos diversos departamentos que visitei, que contribuíram com valor acrescido para o meu conhecimento e conseqüente elaboração deste trabalho;

Ao Dr. António Ideias Cardoso, que antecipadamente disponibilizou os mais recentes dados relativos ao inquérito aos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três ramos das Forças Armadas;

Aos camaradas dos três ramos e Guarda que me acompanharam igualmente nos maus e bons momentos, e que concomitantemente me ampararam durante a frequência do CPOS, deixando aqui o meu especial apreço aos Capitães L. Fernandes, R. Peleja, M.J. Fonseca e D. Gomes;

Aos meus pai e avó, cujas partidas inesperadas me fizeram pôr a vida, carreira e curso em perspectiva;

À minha mãe, que com a sua presença, auxílio e inabalável altruísmo, tornou possível a realização deste curso;

Aos meus filhotes, que por muitas noites mal dormidas que me tenham dado ao longo deste curso, foram a minha luz, energia e estrondosa alegria do meu dia, todos os dias das suas curtas vidas;

E finalmente, ao meu venturoso LM, força constante e motriz da minha vida, pela sua valorosa experiência e especialmente, pelos seus permanentes carinho e compreensão.

A todos, muito obrigada por tudo!



Índice

Introdução.....	1
1. Enquadramento e revisão de literatura.....	4
1.1. Gestão de Recursos Humanos	4
1.2. A evolução das carreiras	5
1.3. A carreira nas Forças Armadas portuguesas.....	7
1.3.1. Praças dos QP na Marinha.....	9
1.4. Modelo de Análise e metodologia	10
2. Diagnóstico da FA	13
2.1. Propaganda e divulgação	13
2.2. Recrutamento e seleção	14
2.3. Motivação e satisfação.....	16
3. Plano de ação	18
3.1. Divulgação e Recrutamento	18
3.2. Flexibilidade	19
3.3. Retenção	24
Conclusões.....	26
Bibliografia.....	31

Índice de Anexos

Anexo A — Resultados da incorporação 03/2016	Anx A - 1
Anexo B — Concurso CFP/RC	Anx B - 1
Anexo C — Concurso por especialidades de Praças	Anx C - 1
Anexo D — Marketing da FA	Anx D - 1
Anexo E — Custos de formação por especialidade	Anx E - 1
Anexo F — Modelo de estrutura de carreira das Praças	Anx F - 1
Anexo G — Modelo de Carreira de Praça do QP	Anx G - 1
Anexo G — Modelo de Carreira de Praça do RC	Anx G - 2

Índice de Apêndices

Apêndice A — Guião de Entrevistas.....	Apd A - 1
Apêndice B — Análise das Entrevistas	Apd B - 1
Apêndice C — Mapa Conceptual.....	Apd C - 1



Índice de Figuras

Figura 1 - Custo por regime.....	21
Figura 2 – Histórico dos concursos CFP/RC.....	Anx B-1
Figura 3 – Fonte de informação para concurso	Anx D-1
Figura 4 – Motivações para o ingresso	Anx D-1

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Síntese de diferenças entre carreiras proteanas e sem-fronteiras	6
Tabela 2 -Modelo de análise.....	11
Tabela 3 - Fonte da informação com influência no ingresso.....	14
Tabela 4 - Motivações para o ingresso	15
Tabela 5 - RC que ponderaram desistir do RC.....	16
Tabela 6 - Motivos ponderados para desistência.....	17
Tabela 7 - Custo de formação total por especialidade na categoria de Praças	20
Tabela 8 - Estimativa de custos para um militar Praça dos QP.....	20
Tabela 9 - Estimativa de custos para um militar Praça do RC, em 6 ciclos	21
Tabela 10 - Importância dos Incentivos	23
Tabela 11 - Aspectos considerados mais atrativos na prestação de serviço militar	24
Tabela 12 - Resumo da seriação das Praças incorporadas em 2016.....	Anx A-1
Tabela 13 – Histórico por especialidades	Anx C-1
Tabela 14 - Resumo do planejamento para Praças incorporadas em 2016.....	Anx C-1
Tabela 15 – Custos de formação das Praças por especialidade.....	Anx E-1
Tabela 16 – Modelo de estrutura de carreiras das Praças dos QP	Anx F-1
Tabela 17 – Modelo de estrutura de carreiras das Praças em RC.....	Anx F-1
Tabela 18 – Modelo de carreira de Praças dos QP	Anx G-1
Tabela 19 – Modelo de carreira de Praças em RC	Anx G-2
Tabela 20 – Quadro-síntese das respostas dos entrevistados	Apd B-1
Tabela 21 – Mapa Conceptual	Apd C-1



Resumo

As mudanças sócio-económicas que se fazem sentir nos últimos tempos têm repercussões profundas no universo de trabalho. Neste contexto profissional dinâmico, o sucesso das organizações reflete-se pela flexibilidade na valorização e desenvolvimento dos seus Recursos Humanos (RH).

Ano após ano, a captação de candidatos para a categoria de Praças é cada vez mais diminuta, pondo em causa as necessidades dos ramos quanto aos efetivos desta categoria. Concomitantemente, os militares que acabam por integrar as fileiras em Regime de Contrato (RC), contribuem para a noção de enfraquecimento do comprometimento organizacional.

Nas Forças Armadas (FFAA) portuguesas, apenas na Marinha existem Praças dos Quadros Permanentes (QP). A implementação dos QP nesta categoria, como uma solução para o problema elencado na Força Aérea (FA), visaria mitigar as consequências decorrentes da sua saída – perda de conhecimento, tempo de formação e desenvolvimento de um novo militar nas fileiras –, e captar mais candidatos, favorecendo o recrutamento a montante, e a retenção a jusante.

Desta forma, este trabalho teve como finalidade identificar as dificuldades na captação e retenção nesta categoria na FA, determinar a pertinência da implementação de Praças dos QP, e apontar algumas linhas orientadoras para a necessária reestruturação da organização.

Palavras-chave

Flexibilidade, Captação de candidatos, Praças, Comprometimento Organizacional, Recrutamento, Retenção.



Abstract

The social-economic changes that are felt in recent times have had deep repercussions on the labor world. In this dynamic professional context, organizational success is reflected in the flexibility to value and develop its Human Resources.

Year after year, the candidacy attraction to the enlisted category is decreasing, making it a liability to the Portuguese Armed Forces.

In addition, those in the military by contract contribute to the notion of organizational commitment weakening.

In the Portuguese Armed Forces, only in the Navy there is Corporal Permanent Staff Board implemented. Its implementation in the Portuguese Air Force (PoAF) would both diminish the consequences of personnel turnover in this ranking – loss of knowledge, setbacks caused by the time consuming formation and development of a new military –, and attract more candidates to these grades, enhancing both the recruitment and retention.

Therefore, this work has had as its goal to identify the PoAF difficulties in attracting and retaining these grades, and determine whether its feasible to implement the Corporal Permanent Staff Board, setting some guidelines for the subsequent need to reorganize.

Keywords

Flexibility, Candiday attraction, Enlisted, organizational commitment, Recruitment, Retention.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

CAUT – Condutor Auto

CPL - Capelão

CPSIFA – Centro de Psicologia da Força Aérea

CRFA – Centro de Recrutamento da Força Aérea

CTE – Comissão Técnica de Especialidade

DFFA – Direção de Finanças

DGRDN – Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional

DINST – Direção de Instrução

DIVREC – Divisão de Recursos

DP – Direção de Pessoal

EMFA – Estado-Maior da Força Aérea

EMFAR – Estatuto dos Militares das Forças Armadas

FA – Força Aérea

FFAA – Forças Armadas

GO – Grupo Operacional

GNR – Guarda Nacional Republicana

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IESM – Instituto de Estudos Superiores Militares

IUM – Instituto Universitário Militar

MED - Médico

MELECA – Mecânico de Eletrónica

MELECT – Mecânico de Eletricidade

MELIAV – Mecânico de Eletricidade e Instrumentos de Avião

MDN – Ministério da Defesa Nacional

MMA – Mecânico de Material Aéreo

QP – Quadros Permanentes

PA – Polícia Aérea

PILAV – Piloto-aviador

PSP – Polícia de Segurança Pública

RI – Regime de Incentivos

RP – Relações Públicas

SAS – Secretariado e Apoio dos Serviços



Quadro Permanente de Praças

SHS – Serviço de Hotelaria e Subsistências

TII – Trabalho de Investigação Individual

TSU – Taxa Social Única



Introdução

“A verdadeira revolução social é a mudança de uma vida amplamente organizada para nós...para um mundo no qual somos todos forçados a estar no comando do nosso próprio destino.”

Charles Handy

Na FA, o conceito de RH revela-se deveras fulcral, visto tratar-se do elemento limitador à operação da instituição. Caracterizando-se a FA pelas missões que estão superiormente determinadas, assentando não só nas plataformas tecnologicamente desenvolvidas (como os seus sistemas de armas), como também na massa crítica que a opera, mantém e apoia, há necessidade de um elevado número de trabalhadores executantes, de menores qualificações, tanto na dimensão operacional, assim como em áreas administrativas e de apoio. Sendo ideologicamente uma organização hierarquizada, constata-se que apenas 1/4 do efetivo na FA pertence à categoria de Praças (SIGAP, 2016).

A implementação das Praças dos QP na FA visaria mitigar por um lado, as consequências decorrentes da sua saída, tanto durante a vigência do contrato inicial e subsequentes renovações, como no término do contrato máximo, e, por outro, captar mais candidatos para esta categoria. No interesse do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea na potencial implementação da categoria de Praças nos QP da FA, e face ao problema apresentado anteriormente, é proposto o estudo do tema “Quadro Permanente de Praças na Força Aérea”. Este estudo é proposto pelo Estado-Maior da Força Aérea (EMFA), pela Divisão de Recursos (DIVREC), ainda que o seu atual Chefe tenha dúvidas quanto à abordagem a adotar para solucionar a questão da falta de captação e retenção das Praças na FA. Para efeitos de normalização da linguagem de Gestão de Recursos Humanos (GRH), utilizar-se-á doravante a expressão “Praças dos QP na FA”.

Esta investigação restringiu o objeto de estudo às repercussões na FA pela potencial implementação deste regime, excluindo a abordagem do Regime de Contrato de duração prolongada e do estudo do Regime de Incentivos (RI). O objetivo geral deste estudo é identificar a viabilidade da implementação das Praças dos QP na FA, a fim de mitigar a saída desta categoria de militares, ou a perda de conhecimento que tais saídas representa, e a melhoria na captação de indivíduos para alimentar a base piramidal da organização, propondo linhas orientadoras para a concretização deste projeto na FA. Como objetivos específicos deste trabalho de investigação tem-se a análise da forma de captação para a



categoria de Praças, a análise da atratividade do regime em estudo para as Praças contratadas, a identificação dos novos postos na categoria e diferenciação de funções, e o estudo da forma como se deverá fazer o recrutamento das Praças para os QP da categoria.

Este estudo foi desenvolvido segundo a proposta metodológica de Quivy e Campenhoudt (2005) e na primeira etapa definiu-se a seguinte **Pergunta de Partida (PP)**:

De que forma a implementação de Praças nos QP na FA permite melhorar o processo de captação, desenvolvimento e retenção dessa categoria nas fileiras?

A segunda etapa consistiu na pesquisa bibliográfica e na realização de quatro entrevistas exploratórias (Apêndice A), às seguintes entidades: Coronel António Nascimento [Entrevistado (E)1: Chefe da DIVREC]; Coronel José Gaspar (Entrevistado 2: Comandante da Base Aérea n.º11 e ex-Chefe da DIVREC), Capitão-de-Fragata Costa Cabral (Entrevistado 3: Marinha/DP/Chefe da Repartição de Situações e Efetivos); Major Prazeres [Entrevistado 4: Centro de Recrutamento da Força Aérea (CRFA)/Chefe do Departamento de Informação e Marketing] e Major Cipriano (Entrevistado 5: CRFA/Chefe do Departamento de Candidaturas e Alistamento).

Optou-se por duas técnicas de observação na prossecução desta investigação: análise dos dados relativos ao inquérito da Divisão de Ensino, Formação e Empregabilidade, da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN) aos militares em RC/RV das FFAA, fornecidos pelo Dr. António Ideias Cardoso (Entrevistado 6: Chefe da Divisão de Recrutamento de Efetivos Militares da DGRDN) e entrevistas semi-diretivas ao Coronel Luís Graça [Entrevistado 7: Subdiretor da Direção de Pessoal (DP)], Tenente-Coronel Luís Morais (Entrevistado 8: Comandante do Grupo Operacional 51 e ex-Chefe da Repartição de Pessoal da Divisão de Recursos), Tenente-Coronel Severiano (Entrevistado 9: Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções da DP), Major Couto [Entrevistado 10: Chefe da Secção de Cursos e Concursos / Programação e Controlo da Direção de Instrução (DINST)].

Os conceitos que sustentaram a investigação foram os seguintes:

Recrutamento – função cujo sucesso assenta num processo rigoroso, na procura metódica de candidaturas externas e nas qualidades dos procedimentos de acolhimento e de integração (Peretti, 2001).

Flexibilidade – novo fator crítico de sucesso organizacional, predominante no século XXI, por meio da capacidade de aprender e mudar, tanto da Organização como dos seus participantes (Chiavenato, pág. 419). A organização deve adaptar-se rapidamente, o que



pode significar: aprender novas competências ou mudar e inovar continuamente (Chiavenato, pág. 434).

Retenção – Capacidade de manter o trabalhador na organização, de forma voluntária, em que o comprometimento organizacional se coloca em perspetiva.

Este trabalho de investigação foi dividido em quatro partes. Na primeira será abordada a evolução da gestão de carreiras e a empregabilidade na sociedade portuguesa. No segundo, será analisada a situação atual das Praças nas FFAA portuguesas, juntamente com a análise dos dados relativos a inquéritos feitos aos militares em RC no ano de 2016, dos quais foram validados 1082 Praças da FA. No terceiro, serão analisados os dados empíricos que permitirão testar as hipóteses, tentando responder às questões de investigação que guiam esta investigação. Nas conclusões serão apresentados os contributos para o conhecimento e tecidas algumas recomendações.



1. Enquadramento e revisão de literatura

1.1. Gestão de Recursos Humanos

Ao longo das décadas tem-se verificado uma alteração drástica ao nível das carreiras, em que a própria designação de GRH, já evoluída da então Gestão de Pessoal, anterior à década de 70 do século passado, é já encarada como um termo desatualizado, mas que por razões de simplificação, continua a ser mundialmente usado. Na realidade, dir-se-ia que atualmente seria mais correto empregar termos como Gestão de Pessoas, Capital Humano ou até mesmo GRH 2.0, por se aproximar à realidade do contexto organizacional em que se insere hoje em dia a gestão dos RH, visando o investimento nestes com adequação à sustentabilidade da organização. Esta perspetiva permite, teoricamente, «colocar as pessoas certas no lugar certo, no momento certo» (Ferreira, 2015, p.99).

A captação, motivação, capacitação e retenção de colaboradores continua a ser o objetivo final da GRH, pelo que o planeamento dos recursos se reveste de carácter fundamental para o sucesso duma organização. Tal planeamento desencadeia uma série de procedimentos ou dimensões de GRH, tais como o recrutamento e seleção, integração, sociabilização, formação e desenvolvimento, organização do trabalho, avaliação de desempenho, análise de funções, remuneração e recompensa, higiene e segurança no trabalho, gestão jurídica, etc.

Sem entrar em debate sobre as diferenças entre “planeamento de RH” e “planeamento em RH”, convém, no entanto, referir que o processo ou atividade de GRH é complexa, sendo vital tanto para as organizações como para os seus colaboradores, justapondo as competências destes aos requisitos necessários para o desempenho de funções naquelas. Relativiza várias dicotomias, entre elas a homogeneização dos recursos com a diferenciação do indivíduo (os militares são “uno”, unidade de corpo, uniformizados, mas a inovação e criatividade dos indivíduos é também incentivada), o Homem como extensão da máquina (operador das plataformas de armas, por exemplo) *versus* catalisador do sistema (inovador e criativo na utilização dos recursos existentes e desenvolvimento de novos, tendo em conta as restrições orçamentais), a gestão administrativa (consoante a formação) e a gestão estratégica (no lugar certo) de pessoas, e a orientação temporal de curto, médio e longo prazo. Visando a obtenção de resultados através da influência de comportamentos e atitudes perante um sistema de gestão aprioristicamente definido, a GRH pretende satisfazer tanto as necessidades da organização como as dos indivíduos, alinhando os objetivos organizacionais estratégicos de longo prazo com a perspetiva de evolução futura dos colaboradores.



1.2. A evolução das carreiras

Para os indivíduos, a sobrevivência no mundo de mercado assegura-se pela sua empregabilidade, tendo em conta a aquisição e atualização de conhecimentos, a sua flexibilidade e adaptabilidade face a novos desafios, a sua capacidade de negociação, e a sua estabilidade psicológica e emocional. As competências, distinguindo-se em características individuais e valências organizacionais, traduzem o “valor” do indivíduo, dotado de saberes construídos pelo próprio e valores coletivos, os quais são incutidos pela organização, de modo a aproximar os colaboradores.

Segundo a literatura atual, numa sociedade, as pessoas são incentivadas a promover o seu progresso profissional – já não tradicionalmente vertical ou horizontal, mas antes adaptativo e multidirecional –, e o seu valor no mercado de trabalho, caracterizado como complexo, incerto e instável, pelo que procuram desenvolver o seu potencial e vontades próprias, substituindo uma visão de *life long career* por *life long learning* (Balassiano, 2011, p.11). Sintetizando, os valores remuneratórios e de promoção são substituídos por valores de satisfação pessoal, familiar e profissional.

O contrato psicológico que se estabelece inicialmente entre a organização e o colaborador, sendo «uma realidade composta por partes escritas e não-escritas» (Sousa, 2006), em que as expectativas mútuas se veem refletidas, sofre assim mutações quanto ao vínculo de trabalho. Se até ao início do presente século se procurava a estabilidade do emprego através da dedicação do colaborador, hoje em dia é o colaborador que procura gerir a sua própria carreira. A carreira traduz-se pela série de experiências, habilidades e conhecimentos que o colaborador detém, numa aprendizagem contínua, transitando do saber-como e identidade profissional para o aprender-como e identidade integral, o que se aproxima intrinsecamente duma carreira proteana ou duma carreira sem-fronteiras, ainda que sejam termos já introduzidos na narrativa de GRH entre 1970 e 1990.

Briscoe e Hall (1976) refletem sobre a aproximação da tipologia destas duas carreiras contemporâneas, em que o indivíduo tem o ónus de planear e gerir a sua carreira, mudando o seu percurso conforme surgem novas oportunidades, com a responsabilidade de encontrar alternativas profissionais que satisfaçam um conjunto de necessidades.



Tabela 1 - Síntese de diferenças entre carreiras proteanas e sem-fronteiras

Pontos selecionados	Carreira Proteana	Carreira Sem-Fronteiras
Fronteiras organizacionais	Fronteiras permeáveis, socialmente aceitáveis	Organizações e mundo sem fronteiras, balizados por questões temporais dos projetos
Função da Organização	Empregadores responsáveis por prover oportunidades para a aprendizagem contínua	Organizações com períodos estagnados dirigidos à auto-organização na aprendizagem do indivíduo
Relação com o empregador	Concordância numa relação duradoura enquanto interessar a ambas as partes	Lealdade substituída pelo foco na aprendizagem pessoal na organização
Formação	Colaborador aprende o que necessita sobre o emprego e si próprio	Empregado eleva o seu conhecimento por processos auto-geridos, em descontinuidades de carreira
Competências	Metacompetências que habilitam o colaborador a lidar com novos desafios	Saber-porquê, saber-como e saber-quem como capital de carreira
Identidade	Clarificação da identidade pessoal na escolha do percurso profissional	Identidade definida pelo investimento acumulado que deriva do movimento entre ocupações
Pontos críticos	Nem todos os colaboradores têm os requisitos necessários para realizar mudanças em direção à carreira proteana; Diversidade na aceitação da autonomia característica deste tipo de carreira	Incerteza relativa aos benefícios deste tipo de carreira para os colaboradores com lacunas em termos de competências e disponibilidade física e emocional; Incerteza quanto a uma carreira procurada pelo colaborador ou imposta pelas condições de trabalho

Fonte: Tabela adaptada de Dutra, J., 2010



1.3. A carreira nas Forças Armadas portuguesas

A evolução tecnológica deste século impõe um elevado ritmo e complexidade na competitividade organizacional, obrigando a uma disponibilidade para a inovação e renovação de conhecimentos, na prossecução da superação dos desafios e dificuldades atuais, em que o ponto focal se desvia do capital financeiro para o capital humano. Nesta lógica, importa investir na dotação intelectual das pessoas que se pretende captar e reter.

Sendo necessário integrar sociologicamente as expectativas pelo trabalho, assim como a motivação e realização dos colaboradores, passando pelas capacidades das chefias em liderar, comunicar, gerir conflitos, motivar, promover a formação e a produtividade, entre outros, verifica-se que a atual cultura organizacional militar não é atrativa para as camadas jovens da sociedade. As dinâmicas sociais, em que se destacam a crise financeira da última década, as flutuações no mercado de trabalho, a demografia negativa e envelhecimento da população, o *downsizing* generalizado, contribuem significativamente para as “relações expectáveis” entre os colaboradores e as organizações, afetando intrinsecamente as motivações e sentimento de pertença, aqui neste trabalho denominado por comprometimento organizacional, que os militares nas fileiras detêm.

Ano após ano a admissão de candidatos para a categoria de Praças é cada vez mais escassa, verificando-se que entre 2007 e 2010 foram admitidos mais de 500 Praças anualmente na FA (vide anuários estatísticos representados no Anexo B), sendo que desde 2012 tem havido flutuações na admissão a variar entre 172 e 456, finalizando com 266 militares apenas incorporados na categoria durante o ano de 2016. Consta-se por indução que há um envelhecimento da média etária da FA, com elementos mais experientes a desempenhar funções aquém das suas competências e grau de formação. Mesmo tendo em conta os máximos de efetivos estipulados pela tutela¹ no EMFAR, e sendo notório que nas FFAA não se pode despedir militares dos QP, a diminuição drástica ao nível dos RC/Regime de Voluntariado (RV) pôs em causa as necessidades dos ramos quanto aos quantitativos da categoria de Praças. Em adição, atualmente, aqueles militares que acabam por integrar as fileiras em RC, contribuem para a noção de enfraquecimento dos contratos psicológicos,

¹ Decorrente da Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 19ABR e da Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na DN e nas FFAA – Reforma Defesa 2020, e 11JUN – que preconizaram uma redução de 2000 efetivos, durante 2014, de 2000 efetivos em 2015 e uma distribuição progressiva dos restantes até final de 2020, adequando as FFAA a um efetivo máximo entre 30.000 e 32.000 militares. Existem ainda reduções nos números das admissões de forma a que as passagens à situação de disponibilidade decorrente das rescisões (e não renovações) e do atingir do limite máximo de permanência nas fileiras não sejam colmatadas pelas admissões.



especialmente elencado dada a disfunção que se verifica em Portugal na correlação do referencial de competências desejadas com as necessidades prementes de aumentar o quantitativo de efetivos a integrar.

Tal situação de escassez de RH traduz-se em duas vertentes não ideais: a sobrecarga de trabalho para os poucos recursos existentes, e a acumulação de funções por elementos da categoria seguinte, mais especializada, o que poderá induzir num subaproveitamento das competências para as quais esses elementos se formaram.

De forma a garantir que os RH da organização possam auferir de condições ideais, tais como segurança e higiene no trabalho, entre outras, para desempenharem cabalmente a sua missão, as FFAA preocupam-se, ao abrigo do despacho do Ministro da Defesa Nacional (Despacho n.º 63/MDN/2006, de 9 de maio), em identificar as dificuldades ao nível da GRH, desde a captação de RH até aos níveis de satisfação dos mesmos. Com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, a Defesa 2020 viria a determinar o desenvolvimento das FFAA, para se ajustarem à necessidade de gerir estrategicamente os seus recursos, de forma a que a redução destes não comprometa o cumprimento da missão. Concomitantemente, em 2015, viria a ser publicada a última versão do EMFAR, que verte exaustivamente um modelo sustentável de reestruturação das carreiras dos RH nas FFAA. Nesta reestruturação destacam-se as alterações efetuadas ao nível das carreiras, desde a formação, as funções, a meritocracia, a criação de novos postos e aumento dos tempos de permanência em cada um, as modalidades de promoção generalizadas para o método de escolha e a progressão na carreira vertical ou horizontal.

Em adição, ao nível da Defesa Nacional, foi elaborado e aplicado ao longo do ano de 2016, um inquérito para estudo de caracterização sociodemográfica dos militares em RV/RC, visando promover o conhecimento científico do universo dos militares nesses regimes nos três ramos das FFAA, com o objetivo de possibilitar o desenvolvimento de políticas que confirmem sustentabilidade ao modelo de profissionalização do serviço militar em vigor.

Procurando acompanhar as mudanças sociais, as FFAA procuram assim ser mais flexíveis no realinhamento das suas estratégias com a sua estrutura e os RH, não descurando os processos de gestão e sistemas de recompensas.



É, por conseguinte, pertinente estudar as causas da fraca captação² de candidatos e de que forma se poderá preservar para além do contrato inicial aqueles que estão nas fileiras.

Ao longo dos últimos anos têm sido efetuados vários estudos, académicos e profissionais, na prossecução de soluções no âmbito da gestão das carreiras nas FFAA, dada a elencada importância desta área. Entre outros têm sido analisados a gestão das carreiras dos QP dos Oficiais e Sargentos das FFAA, a implementação das Praças dos QP na FA, os Contratos de Duração Prolongada, o *turnover* dos militares, etc.

Sabendo que, à partida, a existência de QP para esta categoria poderá fomentar o ingresso e evitar as saídas destes ativos, propõe-se o estudo da implementação daquelas na FA, de forma a aumentar o número de efetivos destes e melhorar o desempenho da organização, mitigando a falta de pessoal que se verifica generalizadamente.

1.3.1. Praças dos QP na Marinha

Nas FFAA portuguesas, apenas no ramo da Marinha existem Praças dos QP, alargado a todas as classes (vulgo especialidades na FA). Verifica-se que o número de efetivos na categoria de Praças representa 50% do que está preconizado em diploma, pelo que não obstante a facilidade de preenchimento de vagas para os QP (Cabral, 2016), ainda assim se verificam falhas ao nível do recrutamento. Todavia, em média, os militares contratados que abandonam as fileiras da Marinha fazem o *turnover* quando se encontram a metade do tempo máximo de contrato. A atratividade pelas ofertas ao nível da PSP e GNR, que oferecem uma estabilidade quase imediata (Graça, 2017), continua a ser uma das razões de saída dos militares contratados de todos os ramos das FFAA. A esta junta-se o facto de que, dada a fraca dispersão de unidades da Marinha e FA pelo território nacional, muitos dos militares se queixam da distância à sua área de residência e, por conseguinte, à família.

Na Marinha sempre existiram as Praças dos QP, o que na atualidade acaba por se traduzir na mais importante fonte de RH deste ramo (Cabral, 2017), como o maior efetivo. Dada a extensão a todas as classes do vínculo permanente à organização, verifica-se um grande espetro etário nesta categoria. Desta forma, pode-se admitir que o conhecimento acumulado ao longo duma carreira é plenamente usado e partilhado aos novos elementos da categoria, não se verificando grandes perdas ao seu nível aquando da saída dos militares das

² A título de exemplo, para a terceira e última incorporação de 2016, acentuou-se o movimento de carência que já se havia sentido nas primeiras duas incorporações, sendo que para as 455 vagas previstas para o curso de Praças em 2016 (Diário da república, 2ª série - nº 158, 18 de agosto 2016), a FA só conseguiu selecionar 180 indivíduos, para somar aos 104 efetivos das primeiras duas incorporações (http://www.emfa.pt/www/po/crfa/conteudos/documentos/concursos/listagem/2016/SeriacaoFinal_3IB_CFP.PDF).



fileiras, sendo que estas se distribuem equitativamente pela passagem à reserva e pelo *turnover* (Cabral, 2017).

Porém, dadas as vicissitudes da hierarquia militar, tal amplitude de idades na categoria de Praças induz situações de militares subordinados a outros significativamente mais novos e eventualmente com grau de escolarização superior, o que ainda que estatutariamente previsto, numa sociedade cada vez mais centrada no indivíduo e nos valores que a estes importam, causa alguns constrangimentos e até mesmo conflitos. Por outro lado, a descrição de funções, como sumário de tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função (Sousa, 2006), associados aos vários postos de topo da categoria de Praças e aqueles da categoria imediatamente a seguir³, não diferem significativamente para justificar a existência de tantos postos remuneratoriamente diferenciados (Nascimento, 2017).

1.4. Modelo de Análise e metodologia

O percurso metodológico a seguir, após a revisão bibliográfica, divide-se, de uma forma geral, em três fases distintas:

- Exploratória
- Analítica
- Conclusiva

O raciocínio empregue neste estudo é do tipo hipotético-dedutivo, com uma estratégia de investigação mista (orientações metodológicas, 2016), combinando as abordagens qualitativa e quantitativa, por forma a recolher e analisar dados de diferentes fontes, fazendo convergir os resultados para obter uma análise mais abrangente. Da PP surgiram então três questões de investigação (PD), que deverão ser alvo de resposta no decurso do trabalho:

PD1 – Em que medida o atual modelo de recrutamento e seleção da FA é eficaz na captação de indivíduos para a categoria de Praças?

PD2 – Que alterações orgânicas e estruturais terá a FA que desenvolver para implementação das Praças dos QP?

PD3 – Em que especialidades de Praças haverá uma melhoria na retenção dessa categoria nas fileiras, através da implementação dos QP na FA?

Para responder às perguntas acima referidas, identificaram-se três Hipóteses (H):

³ Tomando como exemplo a Marinha, conquanto o EMFAR preveja no n.º 3 do artigo 249º que aos “militares com o posto de cabo-mor podem ser atribuídas (...) funções relativas à condução e coordenação de pessoal e organização e controlo da execução”, tais funções aproximam-se daquelas previstas pelo n.º 2 do artigo 236º do mesmo Estatuto: “São funções comuns a todos os postos da categoria de sargentos (...) a condução, formação e treino de pessoal e a execução de trabalhos técnicos (...)”.



Quadro Permanente de Praças

H1 – A FA, através do CRFA e das Relações Públicas (RP), necessita de se ajustar para captar candidatos para as fileiras, na categoria de Praças;

H2 – A FA terá que desenvolver novos postos de Praças, rever os módulos e quantitativos, e a remuneração salarial;

H3 – Deverão ser criados QP para as especialidades com maior e mais oneroso impacto operacional.

Pretende-se analisar o problema apresentado nas Questões de investigação, a partir do modelo de análise constante da Tabela n.º 2, que se traduz pelas hipóteses, conceitos, dimensões e indicadores respetivos.

A partir deste modelo procedeu-se a várias entrevistas semi-dirigidas (Apêndice A), visando testar as H referidas. Dada a enorme abrangência da área de GRH em que este trabalho se insere, foi necessário proceder à devida delimitação e concretização em dados úteis, apresentados no Apêndice B.

Tabela 2 -Modelo de análise

Hipóteses	Conceito	Dimensão	Indicador
A FA, através do CRFA e das RP, necessita de se ajustar para captar candidatos para as fileiras, na categoria de Praças.	Recrutamento	Captação de candidatos	Motivação
			Criticidade
A FA terá que desenvolver novos postos de Praças, rever seus módulos e quantitativos, e a remuneração salarial.	Flexibilidade	Carreiras	Quantitativos
			Progressão vertical
			Estruturação de postos
			Funções específicas
		Impacto económico/financeiro	Remuneração
			Custos de formação
Deverão ser criados QP para as especialidades com maior e mais oneroso impacto operacional.	Retenção	Comprometimento organizacional	<i>Turnover</i>
			Regime de Incentivos
		Operações	Formação
			Preenchimento de vagas
			Permanência em contrato
		Manutenção	Formação
			Preenchimento de vagas
			Permanência em contrato
		Apoio	Formação
			Preenchimento de vagas
			Permanência em contrato

Fonte: Autor



Verifica-se a necessidade de explicitar o significado dos termos de maior relevo para este estudo. Ao nível do recrutamento, a captação de candidatos compreende a capacidade de uma organização atingir os resultados face aos objetivos estratégicos e operacionais fixados para ingresso nas fileiras – determinando à priori o perfil de competências que interessa recrutar (Sousa, 2006), e o fator de adesão – dimensão que mede a maior ou menor ligação de um colaborador à instituição (Peretti, 2001). A criticidade refere-se à avaliação do posto, determinando-se a importância relativa do mesmo na estrutura, em função da sua contribuição parcial para a obtenção dos objetivos da organização, associado aos quantitativos mínimos necessários, e com a disponibilidade no mercado.

Ao nível das carreiras, a progressão vertical traduz-se por planos de carreiras ou fileiras de promoção que indicam a sucessão de postos que permitem adquirir uma qualificação crescente e obter uma promoção organizada assente em previsões cuidadas, também referido no EMFAR como parte duma carreira militar «desenvolvida em progressão vertical através das promoções, garantindo-se a seleção dos mais aptos para o exercício de funções inerentes ao posto imediato».

Ao nível do comprometimento organizacional, o sentimento de pertença que o colaborador tem para com a organização empregadora, o *turnover* traduz-se por saídas voluntárias das fileiras por parte do militar do RC (Martins, A., 2013). Por incentivos, cujo tema é tão abrangente que poderia dar azo a um novo projeto de investigação, referimo-nos às oportunidades que a organização oferece ao colaborador comparadas com as do exterior, e que incluem regalias que beneficiam o conjunto de pessoal, concedidas sem distinção, tipo saúde, habitação, lazer, estudos, entre outras.

O mapa conceptual, com as questões de investigação (PP e PD), Hipóteses, Conceitos, Dimensões e Indicadores, encontra-se explanado no Apêndice C.



2. Diagnóstico da FA

Ao longo da investigação desenvolvida para a elaboração deste trabalho, denotou-se no contacto com os vários comandantes e chefes de departamentos que foram inquiridos na FA, que a organização está vocacionada para o desenvolvimento dos seus RH, bem como no ajuste dos quantitativos em déficit. Porém, impera colocar a questão “por que razão a FA tem grande dificuldade na captação e retenção de militares, especialmente ao nível das suas Praças?”

Da análise sumária às entrevistas semi-dirigidas, verifica-se que há uma canalização dos poucos candidatos para as especialidades com maior déficit. Porém, tomando como exemplo o caso dos MELIAV (Apêndice B); é referido por vários entrevistados como uma especialidade com graves déficits em quantitativos, aliado ao facto de ser das especialidades mais onerosas para a FA, tanto em tempo como em custos de formação. No entanto, pode-se verificar pelo Anexo C que os concursos realizados em 2016, em que se fez um reajuste ao longo do ano no número de vagas para colmatar aquelas que ficaram por preencher em concursos anteriores, não traduz essa necessidade de especialidade. Sendo que uma das dificuldades alavancadas é a formação pontual de poucos militares, que traduz um custo por militar superior quando contraposto com aqueles que se formam em cursos com grande afluência, seria de pressupor que houvesse uma notória tentativa de captação para esta especialidade, o qual não se verifica.

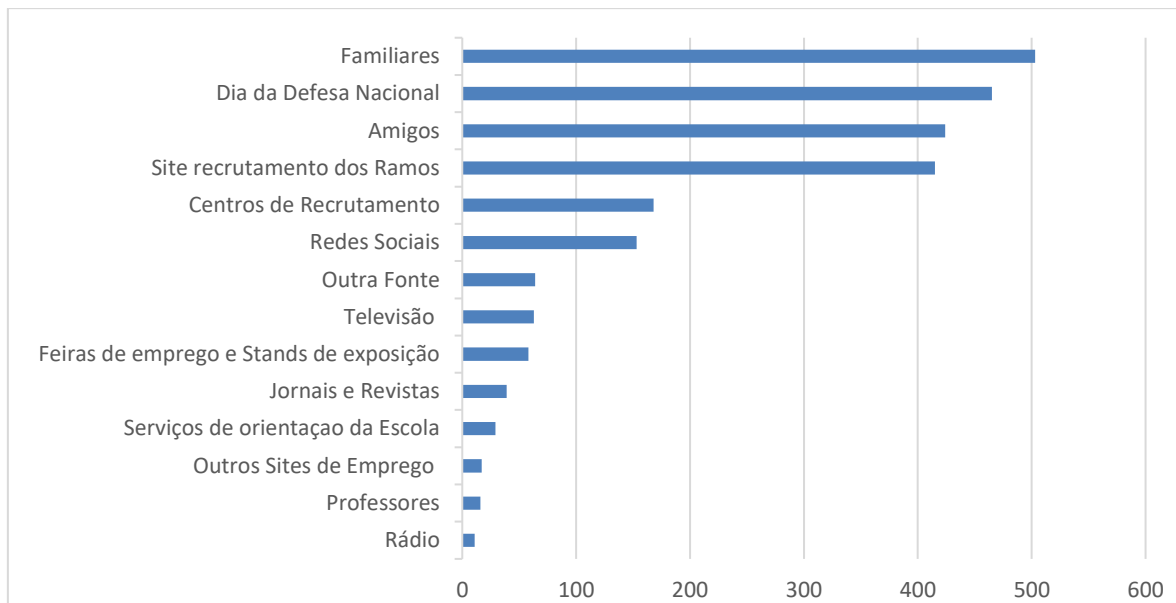
2.1. Propaganda e divulgação

Na FA tem-se verificado uma redução acentuada na candidatura ao RC, especificamente para a categoria de Praças (Cipriano, 2017). Do inquérito feito às Praças em 2016, conforme explanado na tabela n.º 3, constata-se que a passagem dos valores e cultura da instituição militar é feita entre familiares e por amigos ligados à mesma.

Ao nível da divulgação, verifica-se que o Dia da Defesa Nacional e o site da instituição têm um valor elevado para a candidatura. Já em contrapartida, as divulgações pelas redes sociais e órgãos de comunicação social não têm grande impacto ou não chegam aos jovens.



Tabela 3 - Fonte da informação com influência no ingresso



Fonte: adaptado dos dados da DGRDN

2.2. Recrutamento e seleção

As dinâmicas sociais levam a que muitos dos jovens que atualmente concorrem já detenham o 12.º ano de escolaridade, se não mesmo um grau de ensino superior, e que quando confrontados com as várias opções de candidatura que a FA disponibiliza, acabem por optar pelas categorias de sargentos ou oficiais, que naturalmente se traduzem por condições remuneratórias mais favoráveis, já não contando com a estabilidade que promovem pela possibilidade de vínculo permanente à organização. Refere Graça (2017) que, numa sociedade cada vez mais materialista, introspetiva e individualista, o serviço público (nas suas diversas facetas) não é apelativo para as camadas mais jovens, sabendo que este tipo de profissão implica um maior grau de noção de subordinação à hierarquia institucional, ao uso de uniformes, aquartelamento, uso de arma, e a toda uma série de especificidades da condição militar, que num relance não se afiguram como atrativos aos jovens de hoje em dia.



Tabela 4 - Motivações para o ingresso



Fonte: adaptado dos dados da DGRDN

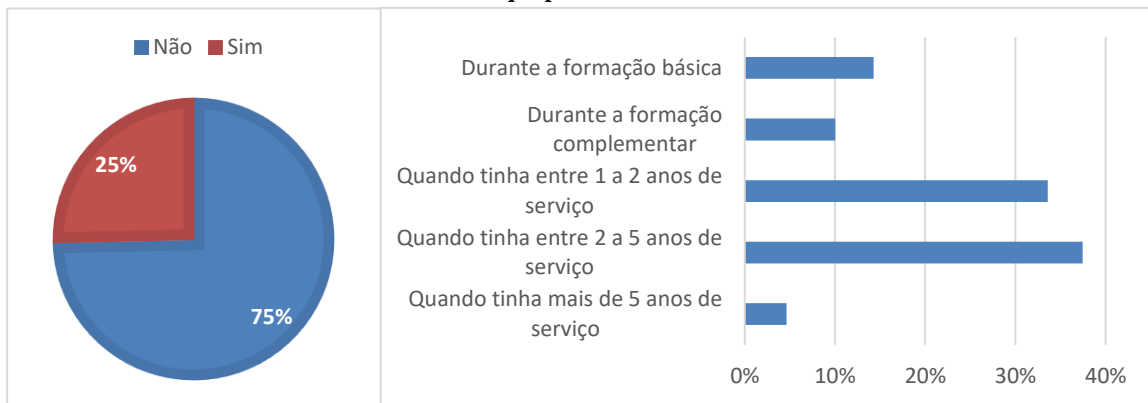
No entanto, constata-se da tabela n.º 4 que as 1082 Praças inquiridas demonstram pelas suas respostas que existe uma certa equiparação nas motivações que os norteiam para ingressarem nas fileiras. Da mesma tabela verifica-se que um número bastante elevado das Praças (cerca de 80%) escolheu a vida militar pelo prestígio e valores a que lhe associam, sendo logo sucedida pela oportunidade de continuarem a formação académica ou profissional. Ainda com uma representação de cerca de 70%, os jovens responderam que a possibilidade de poderem concorrer aos QP das FFAA foi fator de decisão para o ingresso, o que aponta já para a hipótese de que o objeto de estudo deste trabalho poderá ir ao encontro de uma necessidade elencada pelas próprias Praças. De não menos relevância, o RI e o ajuste da profissão à formação que o candidato detém, foram fatores motivacionais para a maioria dos militares inquiridos. Diz Severiano (2017) que a extensão de contratos RC para oito ou nove anos poderá também auxiliar à retenção dos militares na categoria.



2.3. Motivação e satisfação

As limitações impostas pela falta de recursos são generalizadas. Todavia, os maiores défices ao nível das Praças fazem-se sentir nas unidades operacionais, dado que são as unidades que necessitam de maiores quantitativos para poderem operar sem restrições e que se encontram deslocalizadas das áreas preferenciais de recrutamento e tendem a ter uma menor taxa de retenção destas Praças (Graça, 2017). Outro fator relevante para a desmotivação dos militares desta categoria é a não usufruição cabal de medidas de incentivos para os RC, como por exemplo, o estatuto de trabalhador-estudante, dada a incompatibilidade entre a carga de trabalho que as unidades operacionais geralmente acarretam e o tempo útil necessário para esse estatuto.

Tabela 5 - RC que ponderaram desistir do RC

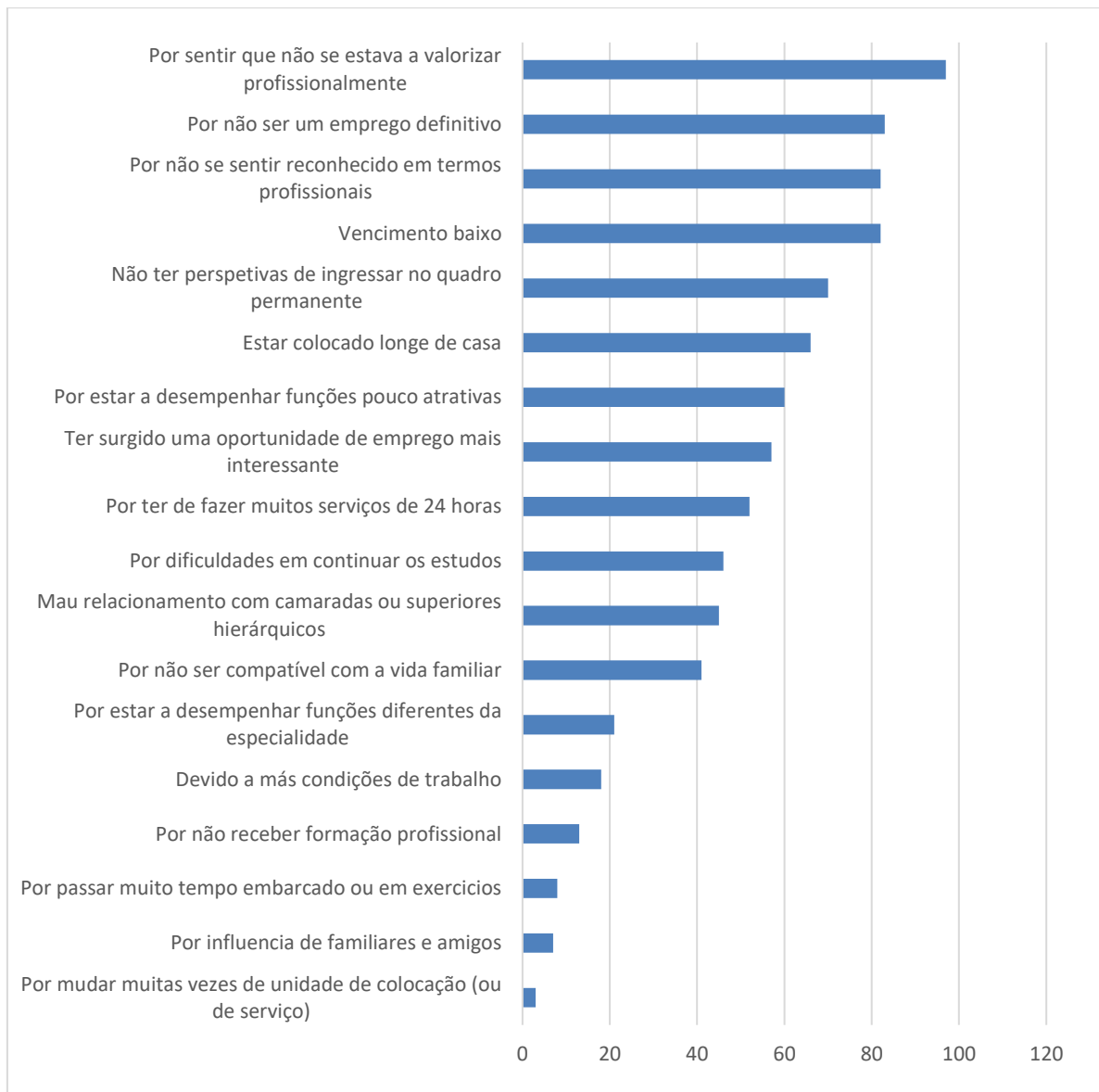


Fonte: adaptado dos dados da DGRDN

Do universo de 1082 Praças, 259 (DGRDN, 2017) assumiram que pensaram desistir em algum dado momento. Da tabela n.º 5, constata-se que cerca 1/4 desses 259 ainda estava em formação, 1/3 durante o contacto inicial com o serviço militar, e quase 40% já durante as fases de maturidade no contrato. Pela amostra de 5% que responderam que já era numa fase final do contrato de 6 anos, pode-se inferir que quando chegam ao final dos contratos máximos estipulados legalmente, estes militares ainda não detêm perspetivas futuras de emprego (Severiano, 2017).



Tabela 6 - Motivos ponderados para desistência



Fonte: adaptado dos dados da DGRDN

Dos dados apurados na tabela n.º 6, verifica-se que a insatisfação profissional e a insatisfação institucional são apontadas como duas das cinco maiores razões para a desistência, logo sucedidas pela questão de não ser um emprego definitivo e não haver perspectivas de ingresso nos QP. Quanto à questão remuneratória, 1/3 dos que assumiram ponderar desistir, consideram que têm um vencimento baixo e que seria o fator mais importante nessa ponderação, ainda que neste campo, estatutariamente, não se poderá ir ao encontro às expectativas dos militares.



3. Plano de ação

3.1. Divulgação e Recrutamento

Refere Terenas (2010) que “as motivações de tipo institucionais, intrínsecos e do foro especificamente militar encontram-se enraizadas neste grupo de jovens que procuram entrar nas nossas fileiras (...) pelo que se deveria aproveitar para sensibilizar ou até reforçar os valores que pareciam estarem a desaparecer, nesta juventude dos dias de hoje”.

Numa era da tecnologia digital e dos *mass media*, é surpreendente como se destaca a necessidade de haver maior divulgação dos valores, tradições e cultura inerentes à carreira militar, de modo a que mais jovens tenham contacto com esta opção.

Numa sociedade marcada pelas crises financeiras e económicas recentes, existe um desconhecimento generalizado quanto àquele que é o contributo das FFAA em geral e da FA em particular, pelo que se conclui que deve haver maior divulgação nos órgãos de comunicação social e redes sociais, assim como maior divulgação em pormenor de casos de interesse público que envolvam os meios da FA.

Colocada a **Hipótese 1** – A FA, através do CRFA e das RP, necessita de se ajustar para captar candidatos para as fileiras, na categoria de Praças, e após análise dos dados do CRFA interpretados anteriormente, assim como os dados relativos às fontes de motivação pré-candidatura e após a integração nas fileiras das Praças da FA, é possível confirmar parcialmente a H, respondendo à **Pergunta Derivada 1** – Em que medida o atual modelo de recrutamento e seleção da FA é eficaz na captação de indivíduos para a categoria de Praças?

Desde já, é notório que existe a necessidade de se rever a metodologia a empregar para apelar ao recrutamento, tendo em conta as conclusões tiradas pela CRFA, após análise de dados relativos ao inquérito realizado aos candidatos aos concursos de RC em 2016, englobando ambas as categorias de Oficiais e de Praças (Anexo B). Sumariamente, verifica-se que a nível dos *mass media* a FA fica ainda aquém de conseguir chegar ao público-alvo, pelo que se deverá apostar numa presença digital mais forte, vital na prossecução de elevados desempenhos, não só pelo número de pessoas que se conseguem atingir/influenciar assim como as regiões em que a presença física de unidades da FA é quase inexistente. O planeamento mais cuidadoso de eventos deverá ser igualmente articulado harmoniosamente com os concursos, visando atrair o público-alvo para esta categoria.



3.2. Flexibilidade

A organização precisa de integrar novos postos e respetivas funções associadas, de forma a viabilizar a progressão vertical da carreira militar, conforme consta do EMFAR, anexo 1, p. 3249 e que a seguir se transcreve:

Categorias	Marinha		Exército		Força Aérea	
	Subcategorias	Postos	Subcategorias	Postos	Subcategorias	Postos
		Sargento-ajudante Primeiro-sargento Segundo-sargento Subsargento Segundo-subsargento		Sargento-ajudante Primeiro-sargento Segundo-sargento Furriel Segundo-furriel		Sargento-ajudante Primeiro-sargento Segundo-sargento Furriel Segundo-furriel
Praças		Cabo-Mor Cabo Primeiro-marinheiro Segundo-marinheiro Primeiro-grumete Segundo-grumete		Cabo-de-seção Cabo-adjunto Primeiro-cabo Segundo-cabo Soldado		Cabo-de-seção Cabo-adjunto Primeiro-cabo Segundo-cabo Soldado

Com este estudo pretendeu-se identificar novos postos na categoria de Praças, tendo em conta o enquadramento legislativo, e elaborar a designação das funções características dos mesmos, assim como estudar a forma como se poderá recrutar Praças para os QP dessa categoria.

Tendo em conta que terá que ser formulado um novo sistema remuneratório consequente à reestruturação de carreira de Praças, tomou-se como base os atuais custos de formação por especialidade, dados fornecidos pela DINST (Anexo E).

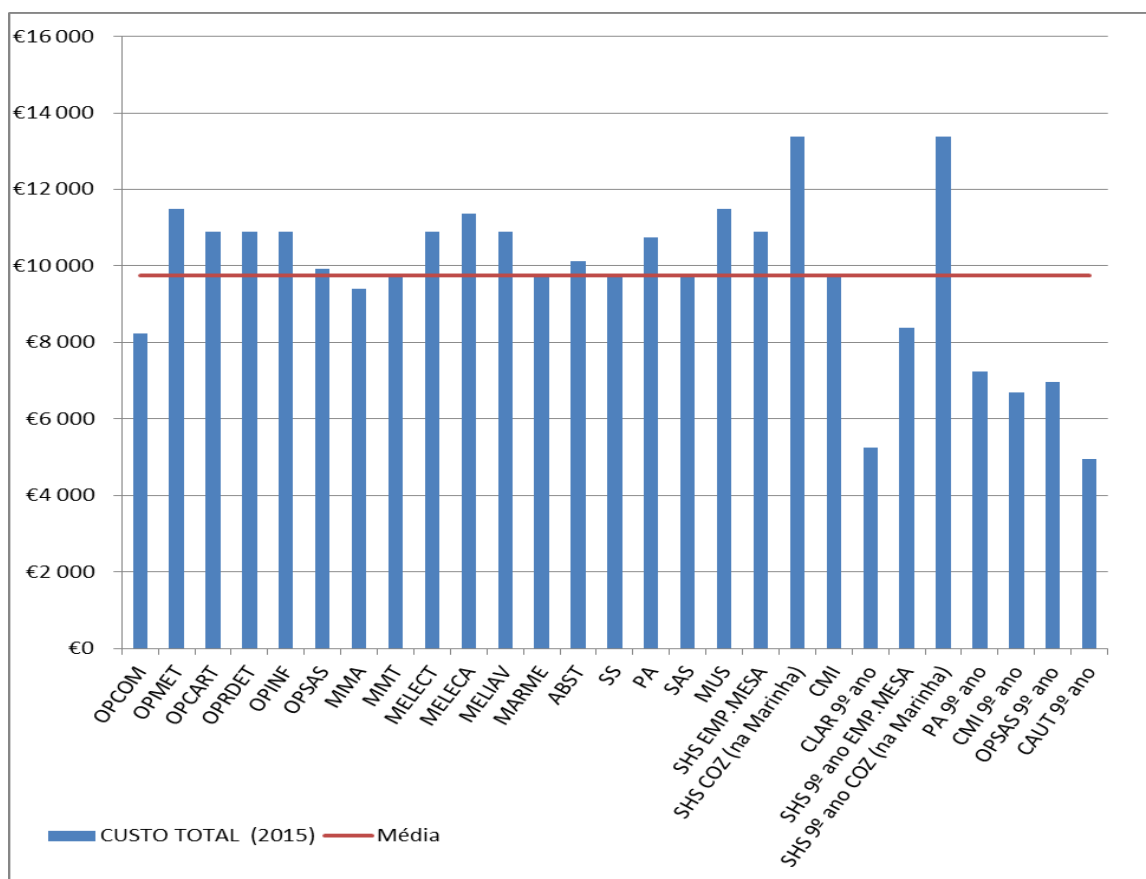
Para melhor visualização dos custos de cada curso em termos relativos com os seus pares, construiu-se o gráfico n.º 1, o qual representa os custos totais de cada curso, bem como o custo médio de cada curso.

Como se pode observar na tabela n.º 7 e graficamente no gráfico n.º 1, com exceção das algumas das especialidades, os valores da formação na maior parte das especialidades não varia muito em relação à média representada no gráfico n.º 1 e que tem um valor de 9.741€.

No âmbito do presente estudo, numa visão estritamente economicista, vale a pena descortinar se existe diferença significativa nos encargos esperados com Praças dos QP ao invés de RC. Para esta análise torna-se necessário construir dois cenários. Para preencher determinada vacatura para um período de 36 anos, existem duas soluções possíveis: a de um militar que após a formação inicial, ingressa nos QP e se mantém nessa categoria por 36 anos, e por um militar em RC em que, para manter a vaga ocupada no período referido, seja necessária a sua substituição no final do contrato de 6 anos, totalizando-se assim 6 ciclos de ocupação da vaga.



Tabela 7 - Custo de formação total por especialidade na categoria de Praças



Fonte: adaptado dos dados da DINST

As tabelas seguintes sintetizam os custos esperados para cada uma das situações:

Tabela 8 - Estimativa de custos para um militar Praça dos QP

Form. In. (valor médio)	Un. / Anos	Meses/ano	Encargo com vencimentos (inclui TSU) / mês	Total por situação/ posto
	1	1	9 741 €	9 741 €
2CAB	1	14	1 053 €	14 740 €
1CAB	3	14	1 134 €	47 645 €
CADJ (RC)	2	14	1 282 €	35 903 €
CADJ (QP)	5	14	1 587 €	111 075 €
CCH	15	14	2 052 €	430 922 €
CMOR	10	14	2 205 €	339 561 €
Reserva	5	14	2 205 €	154 346 €
			Total	1 143 933 €

Fonte: autor, dados da DFFA



Tabela 9 - Estimativa de custos para um militar Praça do RC, em 6 ciclos

	Un. / Anos	Meses/ano	Encargo com vencimentos (inclui TSU) / mês	Total por situação/posto
Form. In. (valor médio)	1	1	9 741 €	9 741 €
2CAB	1	14	1 053 €	14 740 €
1CAB	3	14	1 134 €	47 645 €
CADJ	2	14	1 282 €	35 903 €
Indemnização Média	1	1	7 500 €	7 500 €
			Subtotal	115 530 €
Total de 6 ciclos			Total	693 177 €

Fonte: autor, dados da DFFA

Desta análise conclui-se que a diferença é, na ótica da FA, bastante significativa nos custos totais, num dado período (36 anos), se justaposto um militar em QP com militares em RC consecutivamente. Claro está que, nesta perspetiva meramente economicista, se está a desvalorizar o contratempo para um dado departamento/área/secção/setor que necessita de continuamente formar novos elementos, assim como o fator da perda de conhecimento todas as vezes que um militar abandona as fileiras. Não obstante o facto de a organização beneficiar com a integração de novos elementos que possam trazer novas perspetivas e ideias no âmbito da criatividade e inovação, quando o militar em RC atinge alguma maturidade profissional, encontra-se na altura de abandonar a organização por final de contrato.

O gráfico seguinte, mostra a distribuição da estrutura de custos para cada um dos casos.

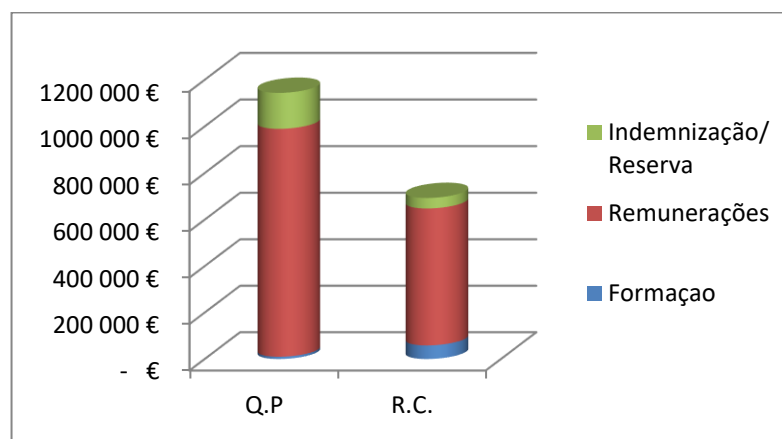


Gráfico 1 - Custo por regime

Fonte: adaptado dos dados da DINST



Neste gráfico é possível observar que as poupanças obtidas na Formação Inicial de uma Praça dos QP são esbatidas nas remunerações da mesma pelo facto de esta adquirir um maior grau de senioridade na carreira.

Importa referir que, por simplificação da análise, foi considerada, por exemplo, uma mesma TSU para ambos os casos, a mais elevada de 23,75%, e não foi tida em consideração a progressão dos militares dos QP nos escalões remuneratórios dentro de cada posto. Esta simplificação, face ao objeto de estudo, e pelo facto de que não altera os resultados em mais de 5%, considera-se materialmente irrelevante na prossecução da presente análise.

Face a estes resultados de disparidade de custos, a análise de outros fatores não economicistas justapõe-se em relevância. Esses fatores são a experiência acumulada, os fatores motivacionais, o envelhecimento das fileiras, entre outros, e que têm impacto no desempenho das organizações. Caberá à FA determinar qual o peso para a instituição entre estas duas vertentes: o encargo económico dum Praça dos QP versus a potencial captação e retenção dos militares pela implementação dos QP nesta categoria.

Em função do concluído no ponto anterior, será necessária haver articulação com o EMFA e a DP, através dos Comissões Técnicas de Especialidade (CTE), para determinar com rigor novos módulos e custos e tempo de formação para Praças dos QP, conforme sugerido.

Tendo em conta a tabela n.º 6, em que grande parte dos militares respondem não se sentirem valorizados profissionalmente, é no entender de Cardoso (2017), uma questão ligada à falta de certificação dos cursos em nível 4 e 5 (considerando a abrangência das várias categorias no inquérito realizado). Assim, confirma-se a **Hipótese 2** – A FA terá que desenvolver novos postos de Praças, rever seus módulos e quantitativos, e a remuneração salarial, de forma a poder responder à **Pergunta Derivada 2** – Que alterações orgânicas e estruturais terá a FA que desenvolver para implementação das Praças nos Quadros Permanentes?. Verifica-se que já existem propostas de carreiras em estudo, assim como o início de levantamento de encargos que a FA terá que suportar na implementação do curso de transição para QP, como se verifica nos Anexos E e G.

Em grande medida, a CTE, depois de definidas as especialidades de Praças com viabilidade de transição para os QP, deverão em consonância com DP, DINST, DFFA e EMFA chegar a um consenso quanto à percentagem de RC/QP, módulos e tempo de formação adicional à existente, assim como custos associados.



Quadro Permanente de Praças

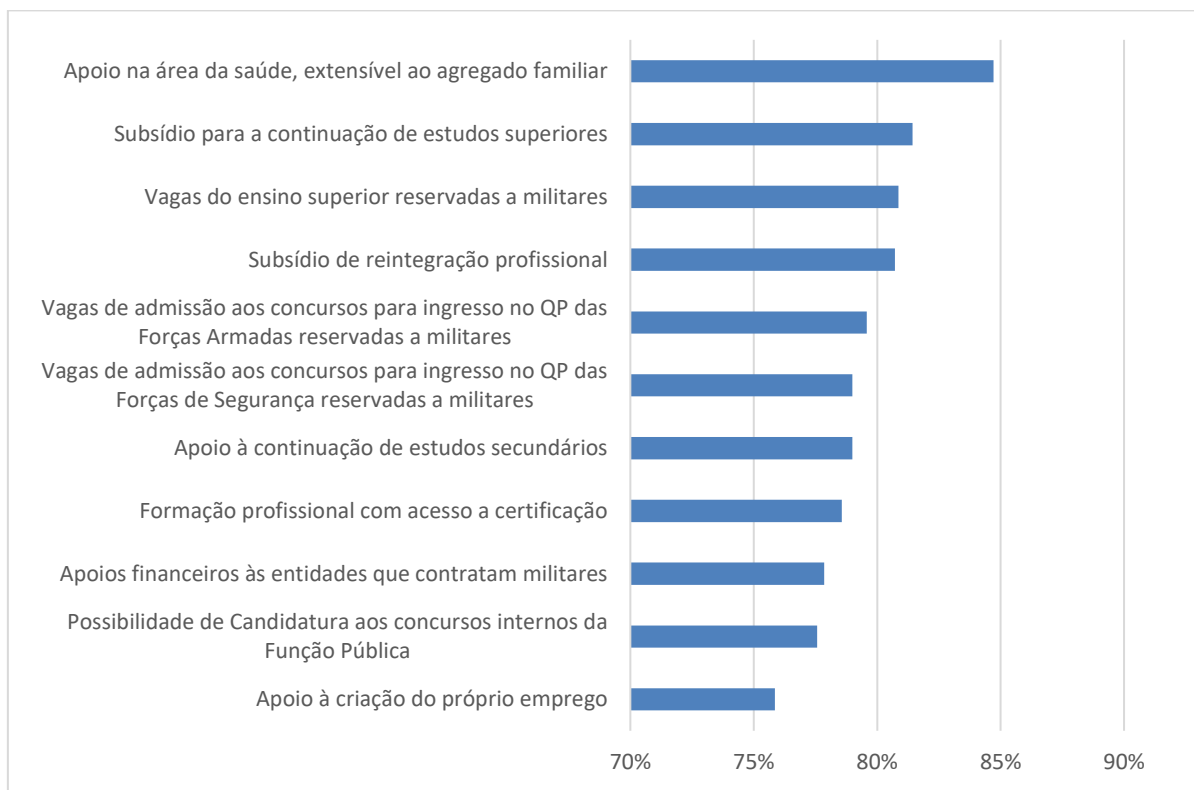
Do levantamento efetuado no decurso desta investigação, sabendo de antemão as limitações quanto aos quantitativos impostos pela tutela, foi unânime a posição de que há necessidade de manter um número elevado de RC, de modo a colmatar o tempo de formação de um novo elemento, se justaposto à eminente saída das fileiras por outro, parafraseando Severiano.

Quanto aos módulos, tendo em conta que não há necessidade de diferenciar as funções de um RC e de um QP, com o mesmo posto (Morais, 2017), infere-se que não necessitarão de grandes mudanças ou reestruturações.

Já quanto à diferenciação de funções entre postos, tendo em conta aquelas previstas no EMFAR e salvaguardando aquelas da categoria de Sargentos, conforme enunciado já no ponto 1.3.1 do presente trabalho, importa elencar o estabelecimento dum grupo supervisor dentro da categoria.

Caberá ainda ao EMFA rever o acesso aos incentivos, dada a importância elencada pelos militares inquiridos (tabela n.º 10).

Tabela 10 - Importância dos Incentivos



Fonte: adaptado dos dados da DGRDN



3.3. Retenção

Com uma grande expressão numérica, dos dados constantes na tabela n.º 11 conclui-se que a possibilidade de vínculo permanente à instituição militar é encarada por cerca de 70% das Praças como o grande fator atrativo para se manterem nas fileiras. Tal facto denota empiricamente uma abertura por parte dos visados deste estudo em relação à possibilidade de implementação dos QP na categoria.

Tabela 11 - Aspetos considerados mais atrativos na prestação de serviço militar



Fonte: adaptado dos dados da DGRDN

Em termos de especialidades de Praças do RC, existem grandes dificuldades de contratação e retenção nos Condutores (CAUT), Polícia Aérea (PA), Mecânico de Material Aéreo (MMA), Secretariado e Apoio dos Serviços (SAS) e Serviço de Hotelaria e Subsistências (SHS) (Nascimento, Graça, Gaspar, Morais, Severiano, 2017), mesmo sabendo as outras especialidades também apresentam dificuldades semelhantes.

Julga-se já haver neste momento informação suficiente para avaliar a **Hipótese 3** – Deverá ser criado QP para as especialidades com maior e mais oneroso impacto operacional e responder à **Pergunta Derivada 3** – Em que especialidades de Praças contratadas haverá



uma melhoria na retenção dessa categoria de posto nas fileiras, através da implementação dos QP na FA?

Induz-se das várias entrevistas realizadas que a implementação da categoria de Praças dos QP poderia rentabilizar o investimento realizado na formação, concomitantemente contribuindo para a diminuição das indenizações a pagar no final da prestação de serviço. No entanto, voltando à tabela n.º 7, tal não é validado quando se simula a longo prazo (36 anos) os custos com o militar que faz carreira em QP e aqueles que a sequência de militares em RC traduz em formação contínua.

Assim, ainda que não se possa validar a H pela questão economicista, verifica-se que a existência de QP fomentaria a retenção não só dos RH como dos conhecimentos adquiridos, na auto-percepção dos militares nas fileiras inquiridos no ano transato e do qual se infere para a realidade dos próximos anos.

Por seu lado, existe um consentimento generalizado de que as Praças que apresentam maior déficit e conseqüente comprometimento operacional (Apêndice B) se encontram ao nível dos serviços de apoio (Nascimento, Gaspar, Morais e Severiano, 2017), em primeira instância, e ao nível de certas especialidades de manutenção (Morais e Severiano), numa segunda.

Não se dispendo de dados suficientes para poder avaliar se os inquiridos que responderam ter ponderado desistir do RC pertencem ou não às especialidades elencadas como mais problemáticas na ótica das chefias, parece possível responder à PD3 que serão precisamente essas especialidades de apoio elencadas que deverão ter a possibilidade de transição para o QP e vínculo permanente, de forma a viabilizar maior captação e retenção da categoria.

Sintetizando, rejeitou-se parcialmente as H1 e H3, e confirmou-se a H2, que serviram para responder às PD propostas para nortear este trabalho e responder à PP: De que forma a implementação de Praças nos QP na FA permite melhorar o processo de captação, desenvolvimento e retenção dessa categoria nas fileiras? Identificadas as necessidades de mudança estrutural em que a organização se deverá focar para uma eventual implementação das Praças dos QP, é possível confirmar, pelos dados obtidos anteriormente, que a possibilidade de vínculo permanente à FA através da implementação dos QP na categoria em estudo fomentaria tanto a captação como a retenção dos militares nas fileiras, contribuindo para solucionar os problemas decorrentes da falta de RH na categoria.



Conclusões

Neste trabalho de investigação pretendeu-se identificar um conjunto de linhas orientadoras que permitam a implementação das Praças dos Quadros Permanentes na FA, e que concomitantemente possa contribuir para mitigar a saída de militares, ou a perda de conhecimento que tais saídas representa, e a melhoria na captação de indivíduos para alimentar a base piramidal da organização. À imagem do que se passa nos demais ramos das FFAA, a FA tem dificuldades ao nível do recrutamento, desenvolvimento e retenção de Praças nas fileiras.

Tendo em vista a resolução deste problema, foi formulada a seguinte pergunta de partida: De que forma a implementação de Praças nos QP na FA permite melhorar o processo de captação, desenvolvimento e retenção dessa categoria nas fileiras?

Para alcançar a resposta a esta questão, o estudo foi desenvolvido de acordo com a Metodologia de Investigação em Ciências Sociais preconizada por Quivy e Campenhoudt (2005).

No desenvolvimento procedeu-se à contextualização do objeto de estudo desta temática, os potenciais jovens candidatos a Praça nas FFAA portuguesas, tendo em conta a importância desta categoria como base piramidal e executante da organização, e a necessidade da sua captação e retenção de forma a minimizar as lacunas que se fazem sentir pela escassez de RH. Tomou-se como referência o caso da Marinha, elencando as vantagens e desvantagens dos QP sentidas nesse ramo, de forma a perceber a viabilidade da implementação de Praças dos QP na FA, passando seguidamente para o estado da arte neste ramo.

Já numa fase posterior, foram disponibilizados os dados em bruto referentes ao inquérito aos militares do RV e RC dos três ramos das Forças Armadas, aproveitando-se os respeitantes aos fatores de ordem motivacional e de satisfação profissional das Praças da FA, dados esses que contribuíram amplamente para atualizar e constatar as tendências na captação e retenção nesta categoria, concorrendo para a validação das H. Foram analisados 1082 inquéritos correspondentes à categoria da FA em apreço.

A partir do modelo de análise explanado na tabela n.º 2 foram feitas entrevistas a vários especialistas e peritos de diversas áreas, em que os entrevistados partilharam o seu conhecimento, fundamentando com a sua vasta experiência na área de RH.

A partir de toda a informação recolhida, foi possível avaliar as três hipóteses colocadas, para responder a tantas outras perguntas derivadas. Quanto à **Hipótese 1** – A FA,



através do CRFA e das RP, necessita de se ajustar para captar candidatos para as fileiras, na categoria de Praças, foi possível responder à **Pergunta Derivada 1** – Em que medida o atual modelo de recrutamento e seleção da FA é eficaz na captação de indivíduos para a categoria de Praças?

Verificou-se que a FA tem dificuldades na captação de candidatos para a categoria de Praças de uma forma generalizada, mas tal impacto sente-se mais em certas especialidades do que outras. É notório que os jovens de hoje em dia não adquirem muita informação acerca da instituição militar pela via das redes sociais, como se verifica na tabela n.º 3. Também o desconhecimento sobre a “profissão militar” leva a que muitos jovens não concorram por desconhecimento. Foi ainda demonstrado pelos militares do RC nas fileiras que a divulgação de informação que os motivou a ingressar carece de mais destaque e de cariz realista quando entram em contacto com a realidade da “profissão militar”. Será, portanto, necessário reforçar a promoção do ramo em eventos com grande afluência de jovens, e aumentar a publicidade nos órgãos de comunicação.

Este trabalho demonstrou a partir das H, por dedução, que é fundamental haver uma estreita correlação entre os diversos departamentos da FA, quanto ao que diz respeito à GRH. Foi posto em evidência um pequeno desfasamento entre as necessidades que a FA demonstra com aquelas que o atual recrutamento transmite, pese embora que as captações do momento só virão a satisfazer as necessidades da organização dentro dum espaço temporal considerável, seja pela demora na formação dos novos militares, seja pelo desenvolvimento de competências nestes que venham a corresponder satisfatoriamente os objetivos organizacionais.

Seguidamente procurou-se validar a **Hipótese 2** – A FA terá que desenvolver novos postos de Praças, rever seus módulos e quantitativos, e a remuneração salarial, de forma a poder responder à **Pergunta Derivada 2** – Que alterações orgânicas e estruturais terá a FA que desenvolver para implementação das Praças nos Quadros Permanentes?

Estando estatutariamente fixados os postos para os QP, fica a indicação para estudos posteriores sobre as necessidades do ramo quanto aos quantitativos de efetivos em cada regime.

É de acordo maioritário de que, eventualmente em paralelo com outras soluções (Graça, Morais e Severiano, 2017), a implementação das Praças dos QP na FA obriga a um forçoso ajuste estrutural, que passa pela determinação da carreira vertical da categoria, com



subsequente reajuste remuneratório, o qual deverá ser objeto de estudo em trabalho futuro, com co-responsabilidades da DFFA e DINST.

Perante os resultados obtidos durante a prossecução da PD2, acabou-se por rejeitar parcialmente a **Hipótese 3** – Deverá ser criado QP para as especialidades com maior e mais oneroso impacto operacional, que respondia à **Pergunta Derivada 3** – Em que especialidades de Praças contratadas haverá uma melhoria na retenção dessa categoria de posto nas fileiras, através da implementação dos QP na FA?.

Porém, visto que as especialidades de CAUT, PA, SHS, SAS, MELIAV, MELECT e MMA apresentam graves déficits de captação e retenção, será de supor que a implementação de QP para estas especialidades as tornarão mais atrativas para a categoria.

Foi seguidamente possível responder à PP. Para potenciar a captação, desenvolvimento e retenção na categoria de Praças, sendo que a possibilidade de vínculo permanente ou mais duradouro na categoria é um fator aliciante para a maioria dos militares nas fileiras, pelo que se infere que também o será para os candidatos, a implementação dos QP é amplamente recomendada. Permite estabilidade e desenvolvimento ao militar, mesmo que num momento mais tarde da carreira surjam outras oportunidades no mercado civil. Aqui, há uma pequena divergência quanto às dificuldades que poderiam vir a ser sentidas pelo militar com a intenção de abandonar as fileiras, pois se por um lado desenvolveu certas competências que poderão aumentar a sua empregabilidade, por outro encontrar-se-á numa faixa etária menos atrativa para os empregadores. Visto que o colaborador será o gestor da sua própria carreira, terá de ser o primeiro a avaliar as condições em que se encontra e tomar decisões conscientes. Todavia, para tal acontecer, a organização deverá aumentar o leque de opções disponíveis para o militar.

Portanto, conquanto as mudanças necessárias para tornar exequível a implementação de Praças dos QP possa levar algum tempo e implicar maiores custos com o pessoal, a FA teria a ganhar nos seguintes pontos:

1. Menor custos (formação), a curto-médio prazo;
2. Menor perda de conhecimento;
3. Maior cultura institucional;
4. Maior número de efetivos qualificados e menor em formação;
5. Maior atratividade para a categoria;
6. Maior retenção, especialmente dos militares que permanecem até ao fim do contrato por falta de opções.



Quadro Permanente de Praças

Assim, recomenda-se que a implementação de Praças dos QP seja tida em conta para as especialidades de CAUT, PA, SHS, SAS, MELIAV, MMA e MELECT, e que sejam estudados no futuro a possibilidade de se estender a outras especialidades que se prevejam em redução.

Dada a grande pertinência deste tema em virtude das atuais problemáticas em efetivos que a FA experiencia, este Trabalho de Investigação Individual (TII) carece em muito de espaço para explorar todas as ramificações decorrente da PP. Deste modo, fica a recomendação de que cada área especialista de RH da FA reflita sobre as necessárias reestruturações, de modo a viabilizar a implementação das Praças dos QP.

Apesar da limitação do objeto de estudo à implementação das Praças do QP, não seria idóneo prosseguir na análise da temática sem fazer referência às descobertas feitas no decurso desta investigação. Se por um lado as Praças sentem-se atraídas pela opção de vínculo permanente às FFAA, por outro a FA deverá ponderar soluções integradas de várias alternativas, como referidas pelos entrevistados, sejam ao nível da extensão de contratos por mais três anos para certas especialidades, como pela integração de mais civis em áreas de apoio. Em adição, também o tempo disponibilizado para a elaboração deste trabalho, em conjunto com todo o empenho académico necessário à consecução do CPOS, frustra uma cabal investigação em pormenor que tal temática merece. Por outro lado, o constante decréscimo de militares nas fileiras e óbvio agravamento de preocupação da organização para com a situação, leva a que haja reuniões na DP e EMFA, segundo Severiano (2017), o que dificulta a atualização desta investigação quanto às medidas atualmente em estudo pelas chefias, remetendo este trabalho a uma abordagem meramente académica.

Não desprezando todas as sugestões que foram sendo feitas no decurso deste trabalho, recomenda-se que:

As RP:

- Promovam mais eficazmente o ramo nos órgãos de comunicação e nas redes sociais;
- Articulem com o CRFA a simultaneidade de presença em eventos com jovens com os concursos à FA;
- Divulguem extensas peças sobre o contributo diário do ramo em missões de interesse público;

O CRFA:

- Exponha a realidade, tanto a nível das vantagens como das desvantagens, da profissão militar, por especialidade, aos candidatos;



Quadro Permanente de Praças

A DP:

- Desenvolva, através das CTE, a estruturação dos novos postos e diferenciação de funções;

- Dê prioridade às questões de colocação, sendo exequível, como instrumento de motivação e conseqüentemente, fator de maior retenção nas fileiras;

A DINST:

- Estructure a formação dos militares para transição para os QP;

- Valide as certificações de nível 4 (e 5);

Ao EMFA:

- Estructure a formação dos militares para transição para os QP;

- Proponha a alteração do EMFAR a fim de acomodar as Praças dos QP;

- Desenhe um modelo de carreira para as Praças dos QP;

-Desenhe procedimentos para providenciar as promoções (Conselhos de Especialidades);

- Supervisione a implementação de Praças dos QP.

Por fim, este TII vem revestir-se de interesse para os gestores de RH da FA, pois é revelador das motivações e insatisfações profissionais dos seus efetivos na categoria de Praças, a qual se revela em quantitativos aquém dos definidos pela tutela, para o cabal cumprimento da missão do ramo. Desta forma, o conhecimento aqui adquirido poderá ser usado para ajudar à tomada de decisão quanto à carreira da categoria de Praças, esperando vir a colmatar as dificuldades que a organização sente em relação ao decréscimo em termos absolutos nesta categoria, e a potencializar a carreira e subsequente atratividade para os militares nas fileiras.



Bibliografia

ALMEIDA, F., 2002. Organizações, Pessoas e Novas Tecnologias, Quarteto Editora, Coimbra.

BALASSIANO, M. e COSTA, I., 2012. Gestão de Carreiras – Dilemas e Perspectivas, Editora Atlas S.A., São Paulo.

CHIAVENATO, I., 2004, *Comportamento Organizacional – A Dinâmica do Sucesso das Organizações*, São Paulo, Pioneira Thomson Learning.

CABRAL, A., 2017. Entrevista ao Chefe da Repartição de Situações e Efetivos da Direção de Pessoal da Armada. Entrevistado por Bruna Oliveira [Entrevista]. Lisboa, 06 de janeiro de 2017.

CAMERA, P.D.; GUERRA, P.D.; RODRIGUES, J.V., 1998. Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, 2ª ed, Lisboa: Publicações D. Quixote.

CASCÃO, F., 2014. Gestão de Competências, do Conhecimento e do Talento – O Estado da Arte da Teoria e as Melhores Práticas na Gestão das Pessoas, Edições Sílabo, Lisboa.

CIPRIANO, N., 2017. Entrevista ao Chefe do Departamento de Candidaturas e Alistamento do Centro de Recrutamento da Força Aérea. Entrevistado por Bruna Oliveira [Entrevista]. Lisboa, 12 de janeiro de 2017.

Centro de Estudos de Sociologia da Universidade Nova de Lisboa, 2008, Militares RV/RC – Estudo de Caracterização, Lisboa.

DUTRA, J., 2010. Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea, 1ª edição, Editora Atlas S.A., São Paulo

DUTRA, J., 2012. Administração de Carreiras – Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas, Editora Atlas S.A., São Paulo.

ESPÍRITO SANTO, 2002. "Área Militar - a estratégia militar como componente da estratégia total", pp. 89-108 in Guéhenno, J.M. *et al.*, Os Novos Espaços de Segurança e Defesa, Edições Atena Lda. e Instituto de Altos Estudos Militares, Lisboa.

FERREIRA, A. e outros, 2015. GRH Para Gestores, 1ª edição, Editora RH, Lda., Lisboa.

GASPAR, J., 2017. Entrevista ao Comandante da Base Aérea n.º 11. Entrevistado por Bruna Oliveira [Entrevista]. Lisboa, 03 de março de 2017.

GASPARD, M., 1999. Reinventar o Crescimento - os caminhos do emprego na Europa, Terramar, Lisboa.



Quadro Permanente de Praças

GRAÇA, L., 2017. Entrevista ao Subdiretor da Direção de Pessoal da Força Aérea. Entrevistado por Bruna Oliveira [Entrevista]. Lisboa, 09 de fevereiro de 2017.

GUELLEC, D. e RALLE, P., 2001. As Novas Teorias do Crescimento - tendências da economia e gestão, Editora Civilização, Porto.

HALL, D., 2002. Careers In And Out Of Organizations, Sge Publications, Inc., California.

http://www.emfa.pt/www/po/crfa/conteudos/documentos/concursos/avisos/CFP_18a_go2016.pdf. [Acedido em 11 dez. 2016].

http://www.emfa.pt/www/po/crfa/conteudos/documentos/concursos/listagem/2016/SeriacaoFinal_3IB_CFP.PDF. [Acedido em 11 dez. 2016].

IESM, 2015. Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação. IESM, Lisboa.

IESM, 2015. Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos Escritos a realizar no IESM - NEP / ACA 018. IESM, Lisboa.

IESM, 2015. Trabalhos de Investigação - NEP / ACA - 10. Lisboa: IESM.

LANÇA, I. e HILL, A. , 2000. "À procura dos factores competitivos", Capítulo 7, pp. 117-142, *in* Lança, Isabel Salavisa, A Indústria Portuguesa - especialização internacional e competitividade, Celta Editora, Oeiras.

LANÇA, I., 2001. Mudança Tecnológica e Economia - crescimento, competitividade e indústria em Portugal, Celta Editora, Oeiras.

MADEIRA, R., 2016. A Gestão da Carreira nos Quadros Permanentes de Sargentos da Força Aérea – Que Futuro?. Trabalho de investigação individual CPOS FA, IUM.

MARTINS, A., 2013. Serviço Militar em Regime de Contrato: Cessação Antecipada de Contrato. Trabalho de investigação individual CPOS FA, IESM.

MARTINS, H., 2011. Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento, 2ª edição, Qualitymark Editora Ltda., Rio de Janeiro.

MARTINS, J., 2001. Emprego, Mercado e Pessoas - reflexões temáticas, Coleção Organizações e Recursos Humanos, Quarteto Editora, Coimbra.

MENDES, J., 1996. Recursos Humanos - técnicas e gestão, 3ª edição, Texto Editora, Lisboa.

Ministério da Defesa Nacional, 2015. Estatuto dos Militares das Forças Armadas (DecretoLei 90/2015, de 29 de maio), Lisboa: Diário da República.



Monitor Company (sob a direção de Michael Porter) (1994). Construir as Vantagens Competitivas de Portugal, 1ª edição, Coordenação Editorial Fórum para a Competitividade, Lisboa.

MORAIS, L., 2017. Entrevista ao Comandante do Grupo Operacional 51 e ex-Chefe da Repartição de Pessoal da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea. Entrevistado por Bruna Oliveira [Entrevista]. Lisboa, 24 de janeiro de 2017.

NASCIMENTO, 2017. Entrevista ao Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea. Entrevistado por Bruna Oliveira [Entrevista]. Lisboa, 19 de janeiro de 2017

PERETTI, J.-M., 2001, *Recursos Humanos*, 3ª ed, Edições Sílabo, Lisboa.

PINA e Cunha, M.; Rego, A.; Campos e Cunha, R. e Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 2ª edição, Editora RH, Lisboa.

PRAZERES, E., 2017. Entrevista ao Chefe do Departamento de Informação e Marketing do Centro de Recrutamento da Força Aérea. Entrevistado por Bruna Oliveira [Entrevista]. Lisboa, 12 de janeiro de 2017.

QUIVY, R., CAMPENHOULDT, L., 2005, *Manual de investigação em ciências sociais*. 3ª ed., Gradiva, Lisboa.

SERRANO, A., 2004. O Fim da Consciência e a Implementação de um Novo Modelo de Serviço Militar – Implicações e Desafios. Trabalho de investigação de longa duração CEM. IAEM

SEVERIANO, J., 2017. Entrevista ao Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções da Direção de Pessoal. Entrevistado por Bruna Oliveira [Entrevista]. Lisboa, 07 de março de 2017

SIGAP, 2017.

SOUSA, M.J. e outros, 2006. *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*, 10ª ed, Lidel – edições técnicas, lda., Lisboa

TÁVORA, C., 2012. Implementação da Categoria de Praças dos Quadros Permanentes na Força Aérea. Trabalho de investigação individual CPOS FA. IESM

TERENAS, B., 2010. Motivações Institucionais versus Motivações Ocupacionais das Praças da Força Aérea. Trabalho de investigação individual CPOS FA. IESM

TEULON, F., 1996. *Le Chômage et les Politiques de l'Emploi*, Éditions du Seuil, Paris.



Anexo A — Resultados da incorporação 03/2016

Tabela 12 - Resumo da seriação das Praças incorporadas em 2016

CONCURSO	ESPECIALIDADE	CANDIDATURAS	VAGAS	OCUPADAS	REAFETAÇÃO DE VAGAS	TOTAL OCUPADAS	NÃO OCUPADAS	RESERVAS	DESISTENTES	INGRESSO CFO	INGRESSO CFS	MUDANÇA DE ESPECIALIDADE	RESERVAS SERIADOS	TOTAL INCORPORADO	DESVIO
CFP/RC	ABST	143	18	11		11	7				2			9	-9
	CAUT	203	55	8		8	47				1			7	-48
	CLAR	13	4	4		4	0							4	0
	CMI	80	5	2		2	3		1					1	-4
	MELECA	92	6	3		3	3				2	1		0	-6
	MELECT	85	8	8		8	0				1			7	-1
	MMA	181	42	34		33	9		2		13			18	-24
	MMT	133	25	10		10	15		2					8	-17
	OPS	118	8	6		6	2		1		2			3	-5
	OPINF	116	10	10	1	11	-1	1			2		2	11	1
	PA	277	143	48		48	95		2		4			42	-101
	SAS	149	43	9		9	34				1			8	-35
	SHS	116	12	3		3	9							3	-9
	SS	85	16	12		12	4				2			10	-6
	MUS	56	10	10	2	12	-2	2	0	0	0	0		12	2
	TOTAL		1847	405	178	3	180	225	3	8	0	30	1	2	143

Fonte: CRFA - Departamento de Candidaturas e Alistamento



Anexo B — Concurso CFP/RC

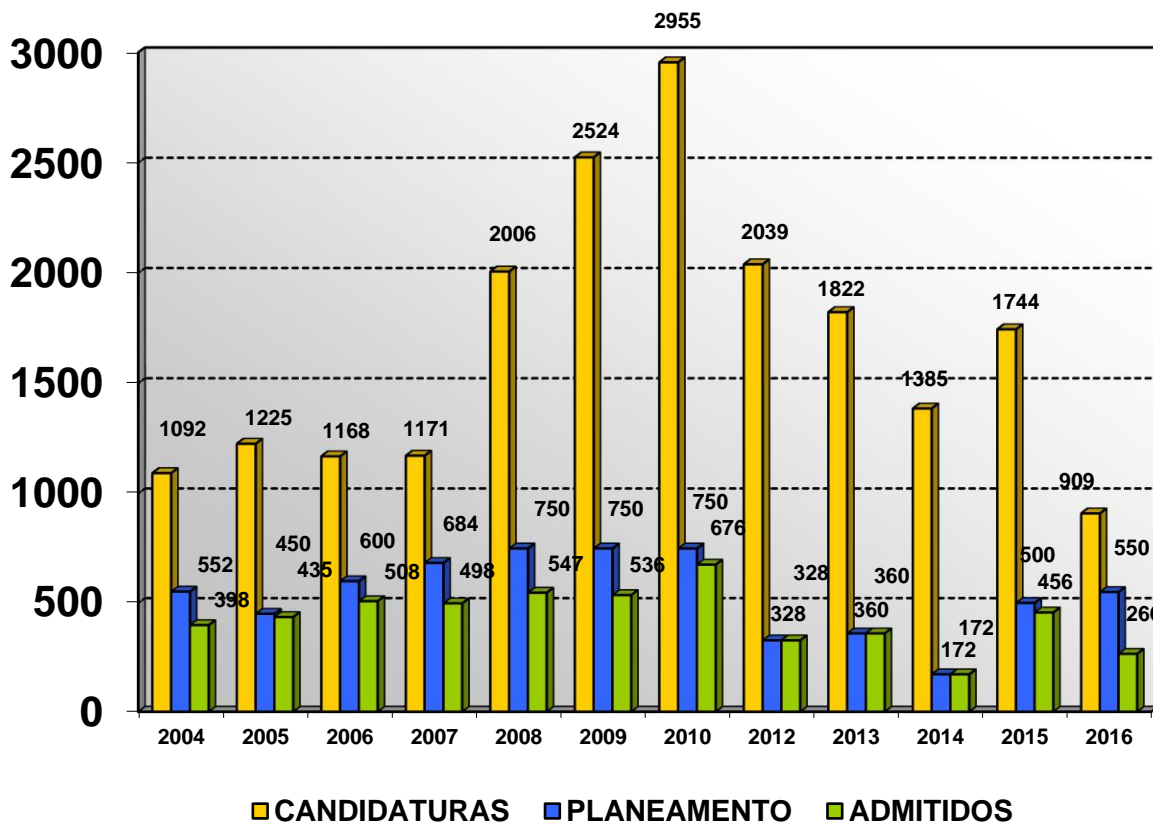


Figura 2 – Histórico dos concursos CFP/RC

Obs: A partir de MAI2008 os valores agregam as candidaturas do 9.º / 11.º / 12.º Anos.
Candidaturas de 2016 até ao dia 31 de dezembro

Fonte: CRFA - Departamento de Candidaturas e Alistamento



Anexo C — Concurso por especialidades de Praças

Tabela 13 – Histórico por especialidades

ANOS	2015 1IB			2015 2IB			2016 1IB			2016 2IB			2016 3IB		
	PLA	ADM	VAG	PLA	ADM	VAG	PLA	ADM	VAG	PLA	ADM	VAG	PLA	ADM	VAG
OPINF	8	8	0	8	8	0			0			0	10	11	1
OPCOM	6	6	0			0			0	6	5	-1			0
OPMET	4	4	0			0	6	6	0			0			0
OPCART			0			0			0			0			0
OPRDET			0	4	4	0			0			0			0
MELINS			0			0			0			0			0
MELIAV			0	11	7	-4			0	12	6	-6			0
MELECT	9	9	0	10	5	-5			0	12		-12	8	7	-1
MELECA	16	16	0	19	8	-11			0	8	8	0	6		-6
MMA			0	28	27	-1	20	19	-1			0	42	18	-24
MMT	6	6	0	17	16	-1			0	15	5	-10	25	8	-17
CAUT	24	20	-4	25	6	-19			0	27		-27	55	7	-48
MARME			0	11	10	-1			0	14		-14			0
ABST	16	14	-2	8	6	-2	12	8	-4	18		-18	18	9	-9
OPSAS	30	29	-1	36	36	0			0	10	16	6			0
PA	46	46	0	57	57	0			0	80	17	-63	143	42	-101
MUS/CLA			0	16	15	-1	2	0	-2			0	14	16	2
SHS	20	16	-4	9	9	0	16	6	-10	10		-10	12	3	-9
SS	15	13	-2	21	18	-3			0	8		-8	16	10	-6
SAS	22	21	-1	50	22	-28	35	11	-24	20	3	-17	43	8	-35
CMI	8	8	0			0	18	13	-5	5		-5	5	1	-4
OPS													8	3	-5
TOTAL	230	216	-14	330	254	-76	109	63	-46	245	60	-185	405	143	-262

Tabela 14 - Resumo do planejamento para Praças incorporadas em 2016

2016	CFP			TOTAL
	1ª IB	2ª IB	3ª IB	
Vagas	109	245	405	759
Candidaturas	247	121	467	835
Presentes a Provas	173	90	368	631
Incorporados	63	60	143	266
TOTAIS		266		266
Planeamento inicial		550		700
Diferença		-284		-296

Fonte: CRFA - Departamento de Candidaturas e Alistamento



Anexo D — Marketing da FA

Como obtiveste conhecimento deste concurso de admissão à Força Aérea?

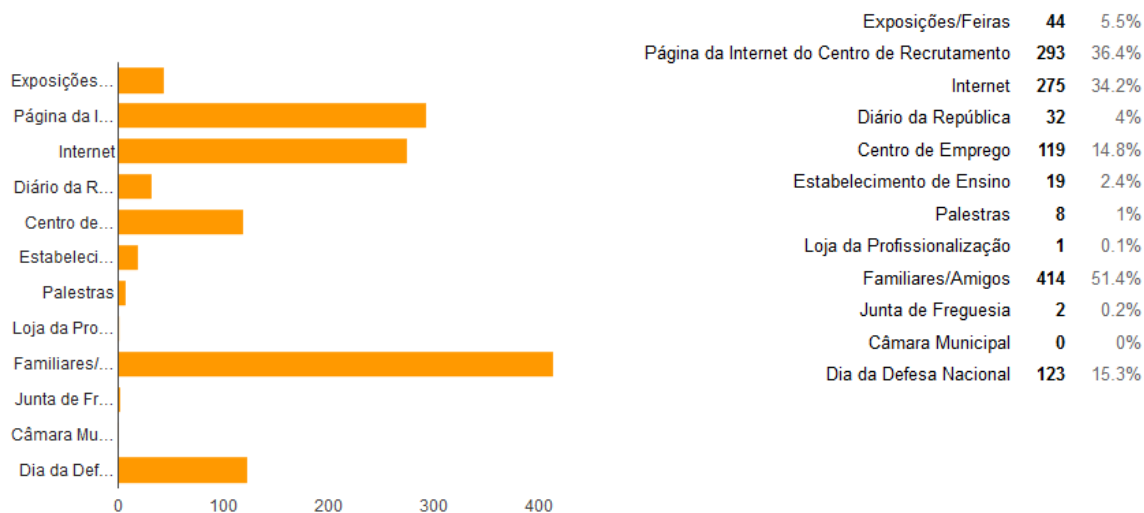


Figura 3 – Fonte de informação para concurso

Indica as principais razões que te levaram a candidatar à Força Aérea:

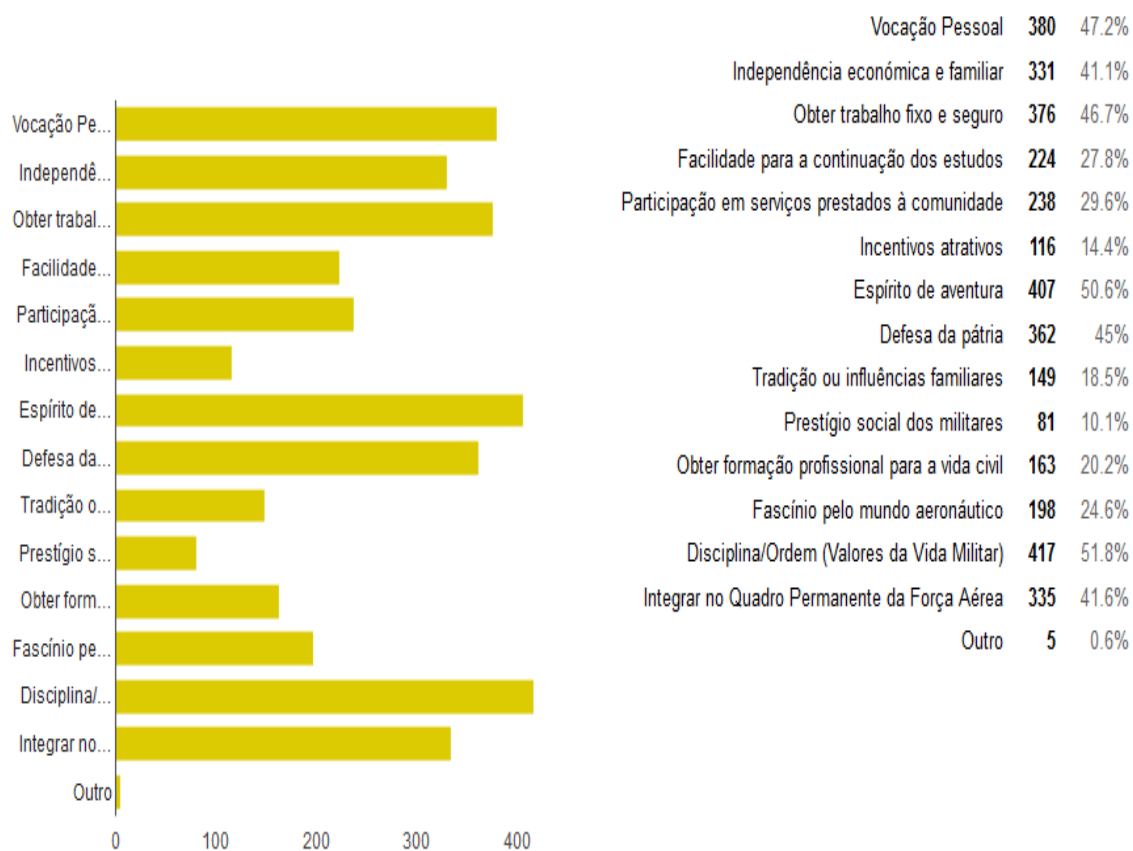


Figura 4 – Motivações para o ingresso

Fonte: CRFA - Departamento de Informação e Marketing



Anexo E — Custos de formação por especialidade

Tabela 15 – Custos de formação das Praças por especialidade

CURSO	Nº HORAS FORMAÇÃO	DURAÇÃO DO CURSO EM SEMANAS	CUSTO COM APOIO POR ALUNO POR SEMANA EM 2015	CUSTO DE FORMAÇÃO O POR SEMANA E POR ALUNO	CUSTO DO CURSO POR ALUNO	CUSTO DA INSTRUÇÃO BÁSICA EM 2015	CUSTO TOTAL IB + IC 2015
OPCOM	825	26	210,59 €	57,15 €	6 902,73 €	1 342,42 €	8 245,15 €
OPMET	1000	31	210,59 €	114,31 €	10 152,97 €	1 342,42 €	11 495,39 €
OPCART	1000	31	210,59 €	95,25 €	9 557,61 €	1 342,42 €	10 900,03 €
OPRDET	1000	31	210,59 €	95,25 €	9 557,61 €	1 342,42 €	10 900,03 €
OPINF	1000	31	210,59 €	95,25 €	9 557,61 €	1 342,42 €	10 900,03 €
OPSAS	1025	32	210,59 €	57,15 €	8 576,11 €	1 342,42 €	9 918,53 €
MMA	1000	31	210,59 €	47,63 €	8 069,27 €	1 342,42 €	9 411,69 €
MMT	1000	31	210,59 €	57,15 €	8 366,94 €	1 342,42 €	9 709,36 €
MELECT	1000	31	210,59 €	95,25 €	9 557,61 €	1 342,42 €	10 900,03 €
MELECA	1050	33	210,59 €	95,25 €	10 035,49 €	1 342,42 €	11 377,91 €
MELIAV	1000	31	210,59 €	95,25 €	9 557,61 €	1 342,42 €	10 900,03 €
MARME	1000	31	210,59 €	57,15 €	8 366,94 €	1 342,42 €	9 709,36 €
ABST	1050	33	210,59 €	57,15 €	8 785,29 €	1 342,42 €	10 127,71 €
SS	1000	31	210,59 €	57,15 €	8 366,94 €	1 342,42 €	9 709,36 €
PA	1125	35	210,59 €	57,15 €	9 412,81 €	1 342,42 €	10 755,23 €
SAS	1000	31	210,59 €	57,15 €	8 366,94 €	1 342,42 €	9 709,36 €
MUS	1000	31	210,59 €	114,31 €	10 152,97 €	1 342,42 €	11 495,39 €
SHS EMP.MESA	1000	31	210,59 €	95,25 €	9 557,61 €	1 342,42 €	10 900,03 €
SHS COZ (na Marinha)	1260	39	210,59 €	95,25 €	12 042,59 €	1 342,42 €	13 385,01 €
CMI	1000	31	210,59 €	57,15 €	8 366,94 €	1 342,42 €	9 709,36 €
CLAR 9º ano		12	210,59 €	114,31 €	3 898,74 €	1 342,42 €	5 241,16 €
SHS 9º ano EMP.MESA		23	210,59 €	95,25 €	7 034,40 €	1 342,42 €	8 376,82 €
SHS 9º ano COZ (na Marinha)	1260	39	210,59 €	95,25 €	12 042,59 €	1 342,42 €	13 385,01 €
PA 9º ano		22	210,59 €	56,99 €	5 886,69 €	1 342,42 €	7 229,11 €
CMI 9º ano		20	210,59 €	56,99 €	5 351,54 €	1 342,42 €	6 693,96 €
OPSAS 9º ano		21	210,59 €	57,15 €	5 622,58 €	1 342,42 €	6 965,00 €
CAUT 9º ano		14	210,59 €	47,49 €	3 613,11 €	1 342,42 €	4 955,53 €

Fonte: DINST



Anexo F — Modelo de estrutura de carreira das Praças

Tabela 16 – Modelo de estrutura de carreiras das Praças dos QP

QP				
FPS		RESERVA	Condições de promoção	Observações
QP	RC	Anos		
		5		
Cabo-mor			8	Art.º 155.º do EMFAR + assumindo que cumpre 55 anos de idade
Cabo-de-secção			15	
Cabo-adjunto			5	
	Cabo-adjunto		1	Assumindo que ingressa no CFP/QP após 5 anos de RC
	1 Cabo		3	
	2 Cabo		1	
	Soldado Recruta		4 meses + 1 semana	Graduados em 2CAB no 3º mês após início da IC
		5	33	
		38		

Tabela 17 – Modelo de estrutura de carreiras das Praças em RC

RC		
	Condições de promoção	Observações
RC	Anos	
Indemnização do Regulamento de Incentivos por 5 anos de RC		
Cabo-adjunto	1	
1 Cabo	3	
2 Cabo	1	
Soldado Recruta	4 meses + 1 semana	

Fonte: EMFA

**Anexo G — Modelo de Carreira de Praça dos QP****Tabela 18 – Modelo de carreira de Praças dos QP**

IDADE	POSTO	FPS			ENCARGOS		TOTAL
		RC	QP	RESERVA	VENCIMENTOS	FORMAÇÃO *	
18	CFP/RC (IB+IC)	1				10815	
19	2CAB	1					
20	1CAB	1					
21	1CAB	1					
22	1CAB	1					
23	CADJ	1					
24	CFP/QP	1				3333,17	
25	CADJ		1				
26	CADJ		1				
27	CADJ		1				
28	CADJ		1				
29	CADJ / CURSO PROM		1				
30	CABSEC		1				
31	CABSEC		1				
32	CABSEC		1				
33	CABSEC		1				
34	CABSEC		1				
35	CABSEC		1				
36	CABSEC		1				
37	CABSEC		1				
38	CABSEC		1				
39	CABSEC		1				
40	CABSEC		1				
41	CABSEC		1				
42	CABSEC		1				
43	CABSEC		1				
44	CABSEC / CURSO PROM		1				
45	CABMOR		1				
46	CABMOR		1				
47	CABMOR		1				
48	CABMOR		1				
49	CABMOR		1				
50	CABMOR		1				
51	CABMOR		1				
52	CABMOR		1				
53	CABMOR - Art. 155 EMFAR		1				
54	CABMOR - Art. 155 EMFAR		1				
55	CABMOR - Art. 155 EMFAR		1				
56	RESERVA			1			
57				1			
58				1			
59				1			
60				1			
TOTAL		7	31	5	0	14148,17	0

Fonte: EMFA



Modelo de Carreira de Praça do RC

Tabela 19 – Modelo de carreira de Praças em RC

IDADE	POSTO	ENCARGOS		TOTAL	
		VENCIMENTOS	FORMAÇÃO		INDEMNIZAÇÃO REGULAMENTO DE INCENTIVOS
18	CFP/RC (IB+IC)	0	10815		
19	2CAB				
20	1CAB				
21	1CAB				
22	1CAB				
23	CADJ				
18	CFP/RC (IB+IC)		10815		
19	2CAB				
20	1CAB				
21	1CAB				
22	1CAB				
23	CADJ				
18	CFP/RC (IB+IC)		10815		
19	2CAB				
20	1CAB				
21	1CAB				
22	1CAB				
23	CADJ				
18	CFP/RC (IB+IC)		10815		
19	2CAB				
20	1CAB				
21	1CAB				
22	1CAB				
23	CADJ				
18	CFP/RC (IB+IC)		10815		
19	2CAB				
20	1CAB				
21	1CAB				
22	1CAB				
23	CADJ				
18	CFP/RC (IB+IC)		10815		
19	2CAB				
20	1CAB				
21	1CAB				
22	1CAB				
23	CADJ				
18	CFP/RC (IB+IC)		10815		
19	2CAB				
20	1CAB				
21	1CAB				
22	1CAB				
23	CADJ				
60	CADJ				
TOTAL			75705	0	0

Fonte: EMFA



Apêndice A — Guião de Entrevistas

Geral:

- Em sua opinião que fatores concorrem para a falta de atratividade de candidatos para a categoria de Praças?
- Na sua opinião, quais as razões que levam os jovens a concorrer à Força Aérea, designadamente à categoria de Praças?
- Na sua opinião, quais são as razões que levam os militares, designadamente Praças, a abandonar a instituição antes de atingido o tempo máximo de contrato?
- O desconhecimento do regime de incentivos é de uma forma geral assumido pela maioria dos candidatos. Qual a influência deste fator na capacidade para recrutar? Que medidas implementar?
- Que medidas poderiam ser implementadas para contribuir para a retenção dos militares do RC até ao limite de contrato e por ventura, a sua passagem aos Quadros Permanentes (QP), independentemente da categoria?
- Considera que a potencial implementação dos QP na categoria de Praças poderia concorrer com o mercado civil e de forças de segurança e GNR?
- Sabendo que, entre outras, a elevada distância à zona de residência ser elencada como uma razão de saída das Praças, na sua opinião qual seria a facilidade de colocação inicial ou de transferência para a unidade de preferência destes militares?
- Quais as especialidades mais deficitárias em termos de militares do RC? Em que unidades se verificam os maiores défices de RCs?
- Ainda que haja uma diretiva superior a determinar a diminuição de militares nas fileiras, verifica-se que o pessoal efetivo ao serviço diminuiu muito mais rapidamente ao longo dos últimos anos, aumentando cada vez mais o gap entre as duas linhas. De que forma se poderia fazer a aproximação aos níveis desejados de pessoal nas fileiras, concretamente nesta categoria?
- Na sua opinião, a implementação das Praças dos QP na FA (mesmo que juntamente com outras alternativas) é uma solução viável para colmatar as dificuldades sentidas ao nível desta categoria? Se sim, em que especialidades?

EMFA:

- De que forma seriam ajustados os módulos de quantitativos?

DINST e DP:

- Considera que deveria haver algum curso de transição de RC para QP?

DP:

- De que forma deveria ser feita a diferenciação de funções, tendo em conta a criação de novos postos, como o de cabo de secção?



Apêndice B — Análise das Entrevistas

Tabela 20 – Quadro-síntese das respostas dos entrevistados

Questão	Frases-Chave	Indicador	Entrevistado				
			1	2	7	8	9
Que fatores concorrem para a falta de atratividade de candidatos para a categoria de Praças?	Alheamento das funções do estado, serviço público não apelativo	Divulgação			X	X	
	Desconhecimento dos valores, tradições e cultura inerentes à carreira militar	Divulgação			X		X
	Oferta de trabalho estável (PSP e GNR)	Recrutamento	X	X	X	X	
	Dinâmicas demográficas, diminuição da natalidade e envelhecimento da população	Recrutamento			X		X
	Crise financeira/económica e movimentos migratórios	Recrutamento	X		X		
	Crítérios de seleção	Recrutamento					X
Quais são as razões que levam os militares, designadamente Praças, a abandonar a instituição antes de atingido o tempo máximo de contrato?	Remuneração	Retenção			X	X	
	Colocação	Retenção			X		X
	Ponte para o mundo civil	Retenção			X		X
	Oferta de trabalho estável (PSP e GNR)	Retenção	X		X		X
	Falta de incentivos ou conhecimento do RI	Retenção	X				X
Que medidas poderiam ser implementadas para fomentar a retenção dos militares do RC até final de contrato e/ou a sua passagem aos QP?	Qualificação certificada	Retenção	X		X		X
	Prolongamento do contrato	Retenção	X		X	X	
	Sistema de pontos para assegurar cargos públicos	Retenção			X		
Quais as especialidades mais deficitárias em termos de militares do RC?	PILAV, MED, CAP	Retenção		X			
	MELIAV, MELECT, MMA	Retenção	X			X	
	SHS, CAUT, PA, SAS	Retenção	X	X	X	X	X
A implementação das Praças do QP é uma solução viável para colmatar as dificuldades sentidas ao nível desta categoria?	Juntamente com outras mudanças (contratos mais extensos, RI, civis, ...)	Flexibilidade	Talvez	Não	Sim	Sim	Sim

Fonte: autor



Apêndice C — Mapa Conceptual

Tabela 21 – Mapa Conceptual

P. Partida	P. Derivadas	Hipóteses	Conceito	Dimensão	Indicador	Questões
De que forma a implementação de Praças nos QP na FA permite melhorar o processo de captação, desenvolvimento e retenção dessa categoria de posto nas fileiras?	Em que medida o atual modelo de recrutamento e seleção da FA é eficaz na captação de indivíduos para a categoria de Praças?	A FA, através do CRFA e das RP, necessita de se ajustar para captar candidatos para as fileiras, na categoria de Praças.	Recrutamento	Captação de candidatos	Motivação	O que motiva os candidatos a optarem pelo ingresso nas fileiras, na categoria de Praças?
					Criticidade	Quais os requisitos que o candidato deve preencher?
	Que alterações orgânicas e estruturais terá a FA que desenvolver para implementação das Praças dos Quadros Permanentes?	A FA terá que desenvolver novos postos de Praças, rever seus módulos e quantitativos, e a remuneração salarial.	Flexibilidade	Carreiras	Quantitativos	Quais deverão ser os quantitativos dos módulos?
					Progressão vertical	Quais os tempos de permanência nos postos?
					Estruturação de postos	Deverá ser criado o posto de Cabo de Secção?
					Funções específicas	Quais as funções diferenciadoras dos vários postos de Praças?
					Remuneração	Quais os incrementos remuneratórios entre postos?
					Custos de formação	Quanto custará a transição do regime de contrato para os QP?
	Em que especialidades de Praças contratadas haverá uma melhoria na retenção dessa categoria de posto nas fileiras, através da implementação dos QP na FA?	Deverá ser criado QP para as especialidades com maior e mais oneroso impacto operacional.	Retenção nas fileiras	Comprometimento organizacional	<i>Turnover</i>	O que leva cerca de metade dos militares a abandonarem as fileiras antes do tempo máximo de contrato?
					Regime de incentivos	O atual regime de incentivos adequa-se às necessidades dos militares em RC?
				Operações	Formação	Quais os dispêndios temporais e financeiros de formação dos OPCART/OPRDET/OPCOM/OPMET?
					Preenchimento de vagas	Qual o rácio de vagas preenchidas para estas especialidades?
					Permanência em contrato	Em média, quanto tempo permanecem nas fileiras os militares destas especialidades?
				Manutenção	Formação	Quais os dispêndios temporais e financeiros de formação dos MELIAV/MELECA/MELECT/MARME/MMA/MMT?
					Preenchimento de vagas	Qual o rácio de vagas preenchidas para estas especialidades?
Permanência em contrato					Em média, quanto tempo permanecem nas fileiras os militares destas especialidades?	
Apoio				Formação	Quais os dispêndios temporais e financeiros de formação dos ABST/SAS/SHS/CM/OPSAS/CAUT/OPINF/PA/SS/MUS/CLAR?	
	Preenchimento de vagas	Qual o rácio de vagas preenchidas para estas especialidades?				
	Permanência em contrato	Em média, quanto tempo permanecem nas fileiras os militares destas especialidades?				

Fonte: autor