



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

O Recrutamento e a Formação nas Forças Armadas - Caso do Exército Português.

Lauro Filipe de Nogueira Pinto

Orientação : **Prof. Doutor Paulo Silva**

Coorientação: **Tenente Coronel Cano**

Mestrado em Gestão

Área de especialização: **Recursos Humanos**

Relatório de Estágio

Évora, 2016

Esta dissertação inclui as críticas e as sugestões feitas pelo júri



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

O Recrutamento e a Formação nas Forças Armadas - Caso do Exército Português.

Lauro Filipe de Nogueira Pinto

Orientação : Prof. Doutor Paulo Silva

Coorientação: Tenente Coronel Cano

Mestrado em Gestão

Área de especialização: **Recursos Humanos**

Relatório de Estágio

Évora, 2016

Esta dissertação inclui as críticas e as sugestões feitas pelo júri



Resumo

Este relatório tem como objetivo final a conclusão dum ciclo de estudos na área da gestão de recursos humanos.

Decorrido no quartel Militar, a Direção de Formação em Évora e ainda com passagens por dois locais relacionados com recrutamento, possibilitou uma análise e compreensão de como é efetuado a formação e o recrutamento militar em Portugal dentro e fora do Exército.

O capital humano e a gestão de recursos humanos são os ativos mais valiosos de uma empresa, desse modo, compreender as necessidades e antecipá-las torna-se fundamental para o bom desempenho de uma organização. Não só a gestão, mas a aposta em investimento e educação, reciclagem profissional e modernização são fatores a definir com cuidado e precaução por parte das repartições e do comando de pessoal. Do mesmo modo, o envelhecimento, a obsolescência e deterioração são fatores que podem influenciar de forma negativa o desempenho de uma organização.

Palavras-chave: Direção de Formação , Recrutamento , Formação.



The recruitment and training in the Military Forces. The Portuguese Army

Abstract

This report is the conclusion of a cycle of studies in the area of management of human resources.

The internship in the headquarters - *Direção de Formação do Exército*- and two other locations, made it clear and understandable for me to comprehend and analyze the recruitment process and military training in and outside of the Portuguese army.

The human capital and the management of human resources are the most valuable assets of a company. Understanding the needs and anticipate them becomes vital to the performance of an organization. Not only the management, but also the investment in education, retraining and modernization, are key factors that should be defined with care and precaution by the divisions in command of the staff. At the same time, the obsolescence, aging, and deterioration can be negative factors to the organization.

Key words: Army Training, *Direção de Formação do Exército*, Recruitment



Agradecimentos

Ao meu pai, por todos os valores que me deu na vida e todas as demonstrações de carinho e amor que um pai deve ter para com um filho. Pelo seu esforço em sempre tentar dar-me o melhor mediante as suas capacidades, por nunca ter desistido de mim e sempre ter estado ao meu lado, nos bons e nos maus momentos. Hoje sou quem sou devido a ele. Obrigado para sempre.

À minha namorada, mesmo estando longe, por toda a força e coragem que me deu durante esta jornada para nunca desistir e seguir em frente, é sem dúvida muito importante todo o apoio e amor que me deu/dás diariamente.

Aos meus amigos, sem referir nomes em particular mas guardando no coração o nome dos verdadeiros, pelo companheirismo que me deram toda a vida, pelas alegrias e conforto nos momentos menos felizes, nunca vos esquecerei.

Ao meu orientador Prof. Dr. Paulo Silva por ter-me ajudado a finalizar um sonho.

Ao Tenente Coronel Cano meu coorientador por me ter dado esta oportunidade e as várias que me possibilitou. Por ter acreditado em mim, e todo o conhecimento que me passou ao longo do estágio.



O Recrutamento e a Formação nas Forças Armadas

*“Não te descuides a escrever que a maior alegria de um soldado é receber a carta de uma
namorada ou de uma mãe (...)”*

(João Francisco Rosa, soldado telegraf.nº431 Infantaria Cep.1917 França)



Lista de Abreviaturas / Siglas e Acrónimos

Sigla	Designação
AGPS	Área Geográfica de Prestação Serviço
BDUPE	Base de Dados Única Pessoal Exército
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CR	Centro de Recrutamento
CMD/DIR/CH	Comandantes Diretores ou Chefes
DF	Direção de Formação
DR	Diário da República
DARH	Direção Administração de Recursos Humanos
DORH	Direção Obtenção Recursos Humanos
EMFAR	Estado Maior das Forças Armadas
EA	Escolas das Armas
ESE	Escola de Sargentos do Exército
EPA	Escola Prática de Artilharia
FAC	Ficha de Apresentação de Curso
FAI	Ficha de Avaliação Individual
FCCF	Folha Controlo Custo Formação
GMP	Guarnição Militar Permanente
GRN	Gestão do Recrutamento Normal
GAP	Gabinete de Apoio Público
NIM	Número de Identificação Mecanográfico
OS	Ordem de Serviço
PCS	Provas Classificação e Seleção
QP	Quadro Permanente
RPM	Repartição Pessoal Militar
RACC	Repartição Avaliação Certificação Controlo
RC	Regime de Contrato
REP	Repartição de Estudos Planeamento
RDM	Regulamento Disciplinar Militar
RR	Repartição de Recursos
RTEQ	Repartição de Tecnologias Educativas e Qualificação
RV	Regime de Voluntariado
SCAFE	Sistema de Controlo de Atividades e Formação do Exército
SIGO	Sistema Interno de Gestão Organização
SIPORG	Sistema Informático para Obtenção de Recrutamento Geral
UE	Unidade Exército



Índice

Capítulo 1 – Introdução	11
1.1 Motivação Para Realização do Estágio	11
1.2 Objetivo do Estágio	13
1.3 Metodologia do Relatório	13
1.4 Estrutura do Relatório	14
Capítulo 2 - Caracterização da Organização	15
2.1 O Comando do Pessoal	15
2.2 A DARH	16
2.3 Direção Formação-Local de Estágio	17
2.4 Perfil Militar	18
2.5 Direitos e Deveres Militares	19
2.6 Recrutamento	20
2.7 Tipo de Provas Para Ingresso no Exército	22
2.8 Ingresso	23
2.9 Movimentos e Colocações	24
2.10 Avaliação e Desempenho	24
2.11 Gestão Carreiras/ Promoções	25
2.12 Incentivos e Regalias	26
2.13 Ferramentas Informação Gestão	27
Capítulo 3 - Plano de Atividades Desenvolvidas	29
3.1 Cronologia de trabalho	29
3.2 Descrição das Atividades Desenvolvidas	30
3.3 Formação - Repartições Direção Formação	31
3.3.1 Repartição Estudos e Planeamento	32
3.3.2 Repartição Tecnologias Educativas e Qualificação	34
3.3.3 Repartição Avaliação Certificação e Controlo	37



O Recrutamento e a Formação nas Forças Armadas

3.3.4 Repartição de Recursos	40
3.4 Recrutamento	43
3.4.1 O Gabinete de Atendimento ao Público em Évora	43
3.4.2 Centro de Recrutamento de Lisboa	45
Capítulo 4 – Enquadramento Teórico sobre o Recrutamento e a Formação	49
Capítulo 5 – Análise Críticas e Sugestões	53
Capítulo 6 - Conclusão	55
Bibliografia	57
Anexos	59



Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma Exército.....	16
Figura 2 - Quadro de avaliação.....	22
Figura 3 - Cronologia	29

Índice de Anexos

ANEXO I – Especialidades Academia Militar.....	59
ANEXO II – Ficha Apresentação de Curso.....	60
ANEXO III – Ficha de Controlo de Custos da Formação	62
ANEXO IV – Mapa controlo Inicial	65
ANEXO V – Mapa controlo Final.....	67
ANEXO VI – Certificado de Condução	68



Capítulo 1 – Introdução

O presente relatório tem como objetivo final a conclusão/obtenção do título de mestre na Universidade Évora e uma aplicação tanto quanto possível sobre as matérias aprendidas no decorrer do 1º ano do curso de mestrado em gestão de recursos humanos. A orientação ficou a cargo do professor/orientador Dr. Paulo Silva e no terreno com o Tenente Coronel José Pinto Cano do Exército Português.

Hoje em dia o investimento na formação do capital humano é feito de forma cada vez mais racional, tendendo a haver um maior aproveitamento dos recursos disponíveis, materiais ou financeiros, e uma maior precaução em relação à forma como a formação é ministrada. Procurando promover a instituição, mas ao mesmo tempo sem descuidar os princípios que a regem, encontra-se um meio-termo onde a base é fundamental para a sobrevivência do topo desta pirâmide, tornando o recrutamento obrigatoriamente necessário para a sustentabilidade organizacional, pois sem meios humanos não há organização.

“Sem definir maior importância em termos militares, os praças, são a base da pirâmide e tem um trabalho fundamental, embora respondendo a uma hierarquização, tendo cada um a sua missão.”
(Matias, comunicação pessoal, 21 de Janeiro de 2016)

A aposta em jovens militares é uma das grandes preocupações de quem lidera. A preocupação não deverá estar só no recrutamento, mas também na formação dos já incorporados que continuam a servir as Forças Armadas, existindo portanto uma contínua preocupação em dar-lhes melhores condições, de forma a acrescentar valor à organização onde se inserem e a precaver a sua saída.

“The idea of people as a valuable organizational asset has a sound pedigree in the economists’ theory of human capital ... Human capital can be enhanced by the further investment of education and training.” (Hendry, 1995, p. 12)



É um dos mais antigos exércitos do mundo na forma que ainda hoje está ativo, tendo uma história que já soma novecentos anos. Milhares foram as batalhas travadas para defender o território e as antigas colónias, onde a glória, sangue, suor e lágrimas prevaleceram, mas mesmo assim, no final resistimos e somos hoje Portugal, uma nação de enorme história e prestígio.

A forma como o Exército evoluiu nos últimos anos trouxe grandes mudanças nas mentalidades daqueles que o administram, especialmente nos últimos 10 anos. A conscrição¹ que outrora vigorou para todos os homens, com as últimas reformas passou de 24 meses de obrigatoriedade, para os 18 meses e posteriormente para os 6 meses, até em 2004 se tornar apenas um regime voluntário/contrato. A tendência para uma redução da instituição e os cortes necessários impostos por um orçamento menor a cada ano, trazem novos desafios àqueles que procuram desempenhar e valorizar a instituição.

1.1 Motivação Para Realização do Estágio

Este relatório de estágio é a conclusão de um ciclo de estudos no qual o mestrando está incluído, sendo a mesma fundamental para conclusão e aproveitamento do grau. Para as organizações é bom ter estagiários porque podem poupar no recrutamento e formar ali capital humano com um custo menor, para os estudantes é bom porque podem desenvolver o que aprenderam e construir uma nova rede de contatos e melhorar as suas qualificações.

A maior motivação para a realização do mesmo foi a possibilidade que o estagiário teve de ganhar experiência na área, desenvolver as suas competências, acesso a novos métodos de ensino ao nível mais prático (*training on job*), e aplicação do conhecimento adquirido no ano anterior nas aulas teóricas. Aprende-se muito a fazer, e para o estagiário foi fundamental poder ter uma maior perceção da realidade de como é feito a sistematização da organização e de como os conhecimentos são aplicados à gestão dos recursos humanos e à formação de capital de humano dentro do Exército.

¹ Conscrição - Termo geral para qualquer trabalho involuntário requerido por uma autoridade estabelecida. Frequentemente associado ao serviço militar.



Este estágio além de ter permitido uma clareza sobre o sistema interno militar, permitiu ganhar ferramentas para mais tarde poder ser mais fácil entrar no mercado de trabalho na área dos recursos humanos.

1.2 Objetivo do Estágio

A realização deste estágio teve vários objetivos concretos que passavam pela aplicação dos conhecimentos e uma vontade expressa de poder contribuir com novas ideias para a cultura interna militar, tentando reformular antigas políticas ao nível da formação e do recrutamento dentro do Exército. Os principais objetivos foram então compreender como é feita a formação dentro do exército, de que modo é preparada com que intuito seja ele educacional virado para as áreas militares e permitindo reciclagem profissional ou se é formação ao nível do recrutamento.

1. Análise de documentos relacionados com Recursos Humanos Militares
2. Compreensão da política interna em vigor
3. Observação de várias formas de trabalho em diferentes repartições
4. Consolidação de conhecimentos
5. Debate e sugestão de novas formas de Recrutamento e Formação
6. Aplicação da experiência ganha no decorrer do estágio
7. Desenvolvimento Pessoal

1.3 Metodologia do Relatório

A metodologia utilizada para a realização deste relatório de estágio foi dividida em três áreas, sendo elas a observação, a análise documental de um guia próprio sobre recursos humanos no Exército e ainda completada com duas entrevistas pessoais.

A divisão da metodologia ficou então definida em observação participante e semi participante dependendo das repartições onde o estágio decorria por motivos de ordens superiores, algumas mais acessíveis outras mais restritas.

Procedeu-se também à análise documental de um guia feito por militares e para militares que define toda a estrutura dos recursos humanos dentro do Exército.



1.4 Estrutura do Relatório

O Presente relatório encontra-se dividido em cinco capítulos sendo eles a caracterização da entidade acolhedora, com uma clarificação onde a mesma está contextualizada no Exército Português; as repartições que fazem parte do mesmo e por onde o estagiário passou durante os 6 meses contendo uma descrição do trabalho de cada uma, ainda dentro do mesmo capítulo mas noutra área e relacionado com a formação, o recrutamento e como ele é efetuado em campo e na base; seguindo-se um enquadramento geral entre formação e recrutamento de diversos autores, um capítulo dedicado à análise e crítica e sugestões na formação e termina com uma conclusão geral e auto crítica ao trabalho desempenhado.



Capítulo 2 - Caracterização da Organização

O Exército Português tem como principal **missão** defender a República Portuguesa. Para além disso, e quando necessário, o exército participa em missões humanitárias de paz, em conflitos armados e executa ações de cooperação militar e/ou com forças e serviços de segurança, com vista à salvaguarda da população. Todos estes termos encontram-se dispostos nos normativos legais e na Constituição Portuguesa.

Embora se viva numa era de paz em Portugal, a atual conjuntura internacional e o crescente terrorismo, obrigam a que haja uma preparação do Exército para eventuais conflitos. Atualmente, e até à data, existe um efetivo de 18.085 pessoas no exército, sendo que se esse total se reparte por 28 Generais, 2.330 Oficiais, 3.977 Sargentos 11.570 praças e 1936 civis.

É necessária uma constante modernização do Exército e uma base sustentada que esteja pronta a intervir quando necessário. É nesses moldes que, uma boa administração dos recursos disponíveis, sejam eles físicos ou materiais, é fundamental para o sucesso da organização. O Comando do Pessoal é o órgão central que detém este domínio, de acordo com as normas e diretivas superiores.

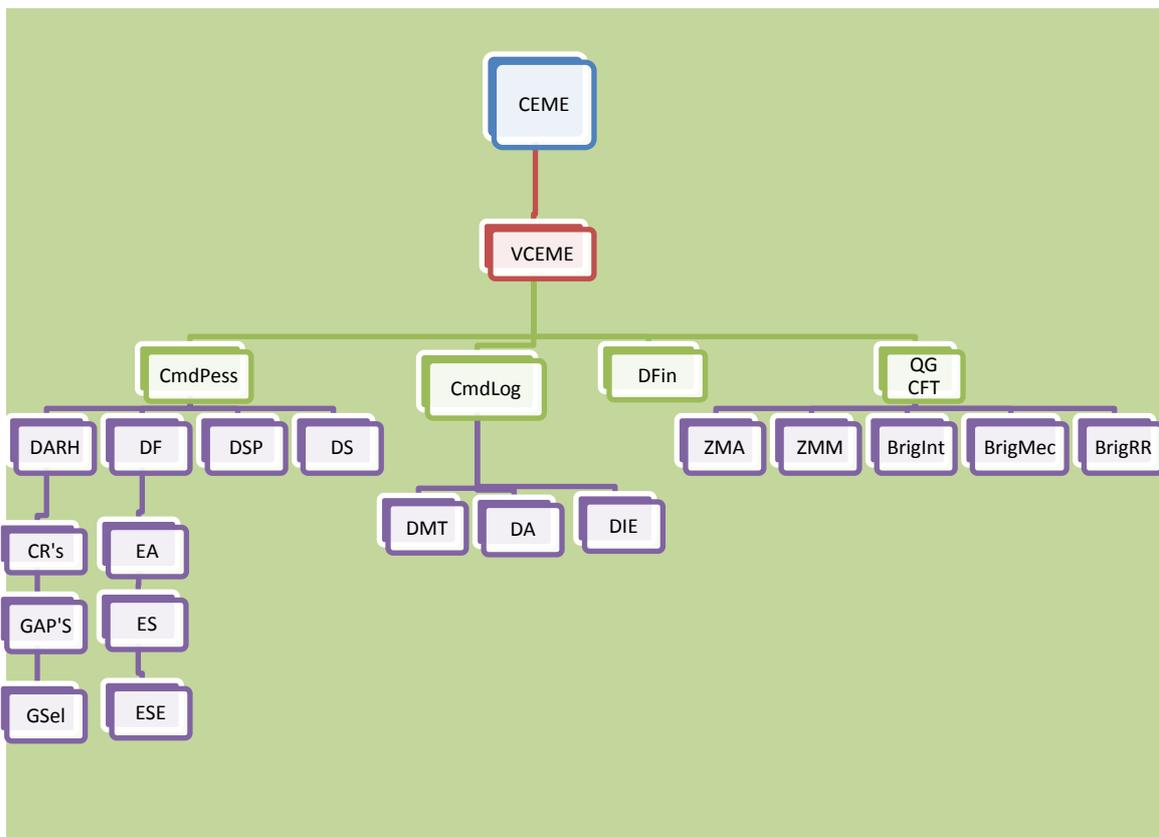
2.1 O Comando do Pessoal

Na estrutura do Comando do Pessoal do Exército, recentemente reformulada está toda a base do recrutamento. Em primeiro lugar, a Direção Administração Recursos Humanos (DARH), a quem se incumbe todos os planos de coordenação, preparação e execução referentes aos recursos humanos. Em segundo lugar existia a Direção Obtenção de Recursos Humanos (DORH), esta direção passou recentemente a repartição de recrutamento e foi englobada na DARH, na qual reside a responsabilidade das operações de recrutamento normal ou especial, do recenseamento militar, bem como da colaboração no dia da Defesa Nacional.



Examinando atentamente as necessidades do Exército, os seus objetivos e os seus interesses, definem-se regras e critérios que vão de encontro à sua realidade organizacional, e para que se possa dar continuidade à sua gestão de recursos humanos. Este processo deverá ser dinâmico e transparente, de forma a desenvolver os objetivos propostos de forma natural.

Figura 1 - Organograma Exército



Fonte : Adaptado pelo autor a partir da Divisão Planeamento de Forças/EME (Versao19 jan15) (08 Feb 2016)

2.2 A DARH

Uma das prioridades da DARH é colocar a pessoa certa no lugar certo e, para isso, existem diversos fatores que influenciam essa decisão, entre os quais se destacam a **antiguidade**, **as competências²** **as necessidades estratégicas** e **a avaliação**, entre outras.

² A noção de competência aparece associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências devem agregar valor económico para a organização e valor social para o indivíduo. (Fleury & Fleury, 2001)



A forma de prestar serviço efetivo, de acordo com a caracterização dos recursos humanos, é então a seguinte: quadros permanentes (QP); regime contrato (RC) regime voluntariado(RV).

A repartição pessoal militar como o nome indica é aquela que se ocupa da gestão dos recursos humanos do Exército Português, das numerosas funções da repartição pessoal militar (RPM) órgão fundamental da DARH destacam-se:

1. " Executar transferências, colocações, reclassificações e abates aos quadros do Pessoal do Exército;
2. Reportar as necessidades verificadas de recursos humanos, preparar estágios e cursos;
3. Planear as necessidades de completar os quadros orgânicos pré definidos superiormente;
4. Organização e reorganização anual dos efetivos disponíveis dos quadros permanentes bem como o efetivo de reserva a desempenhar funções no Exército;
5. Coordenação, controle de dados biográficos e fichas de avaliação individuais dos militares (FAI). “

2.3 Direção Formação-Local de Estágio

A Direção Formação (DF), como o nome indica, trata de toda a atividade relacionada com a formação. Localizada em Évora responde diretamente ao Comando Pessoal no Porto, e tem como estratégia de trabalho analisar, elaborar, definir e implementar o sistema de formação no Exército, estando, nesse sentido, organizado de acordo com o ciclo de abordagem sistémica³ da Formação. Compreender e decidir como serão os desenhos curriculares dos cursos necessários, através de pareceres e estudos para a aprovação de projetos, controlar as técnicas a utilizar, definir as verbas a serem alocadas a determinado curso e avaliar o impacto da formação no candidato são competências que

³ Método de resolução de problemas, fundamentado na teoria dos sistemas, que visa promover-se de uma forma normalizada a eficiência na utilização dos recursos humanos e materiais empregues no sistema, com vista à consecução dos objetivos definidos (Rosa E. T., 2014).



cabem ao plano da formação. Também a orientação e controlo da certificação de condução, da avaliação de cursos e das inspeções de unidades, são competências da DF.

São dependentes funcionalmente da DF, a Escola dos Serviços (EPS), a Escola de Sargentos do Exército (ESE) e a Escola das Armas (EA).

São ainda órgãos fundamentais da DF:

- **Repartição de Estudos e Planeamento (REP):** manifesta as necessidades, o desenho curricular e organiza e planeia o desenvolvimento do curso.
- **Repartição de Avaliação, Certificação e Controlo (RACC):** faz a avaliação do curso, dos candidatos e do perfil profissional dos mesmos, bem como o impacto da formação.
- **Repartição de Recursos da Formação (RR)** prepara os recursos humanos, financeiros e materiais para a realização do curso.
- **Repartição de Tecnologias Educativas e Qualificação (RTEQ):** prepara toda a documentação para a realização do curso (arquitetura do curso), ou seja, por exemplo como se irá desenrolar, o tempo do curso, em que condições e em que parâmetros serão precisos investir pessoal.

Para o normal funcionamento da DF, existe ainda uma companhia de comando e serviços que presta auxílio de apoio administrativo e logístico, como por exemplo limpeza da unidade, messe de alimentação, guarnição para armamento, militares para segurança do perímetro entre outras tarefas.

2.4 Perfil Militar

Ser militar é uma das profissões mais antigas do mundo que remonta a milhares de anos antes de Cristo.

Muito se tem escrito sobre o que significa ser militar. Dessas várias descrições destacam-se palavras como : destemido ; bravo ; representação de um país de uma nação; corajoso , muita vezes com sangue suor e lágrimas ; disciplinado e pensador pratico. É, então, evidente que existem inúmeros adjetivos que podem ser aplicados àquilo que é ser militar.



O Recrutamento e a Formação nas Forças Armadas

“A disciplina é a alma de um exército, torna grandes os pequenos contingentes, proporciona êxito aos fracos, e estima toda gente.” (Washington 1789)

O militar deve ser capaz de largar tudo e partir para a guerra quando os confrontos globais assim o determinam, e deve ter espírito de sacrifício, mesmo que esse ponha em causa a sua própria vida.

“Aquele mais odeia a guerra é o militar, contudo prepara-se para que em caso esta ocorra, seja o primeiro a avançar.” (Matias, comunicação pessoal, 21 de Janeiro de 2016)

Para o estagiário, ser militar foi uma fase da vida em que, durante 7 anos, a disciplina foi, sem dúvida, uma das palavras de ordem. Compreender e entender que as ordens são para ser cumpridas nos lemas em que o exército as aplica : “ Quem manda, manda bem” e “manda quem pode”, não são a única razão para isso, há que destacar igualmente a formação. Afinal, quando se formam soldados, formam-se homens e inculcam-se valores que permanecem (ou deveriam permanecer) para a vida.

A base do que é ser militar está, então, na sua formação.

“Envolvendo o militar desde o primeiro instante, designadamente logo após o momento da incorporação, a qualidade com que for ministrada condiciona o alcançar das competências essenciais que cada militar deve possuir para o desempenho de tarefas inerentes à sua condição militar. Estas pressupõem, no limite, o desempenho Individual em ambiente caracterizado por elevadas exigências psicofísicas, por vezes com risco da própria vida.” (F. Duarte, 2014)

2.5 Direitos e Deveres Militares

Os militares possuem os mesmos direitos e deveres⁴ que qualquer cidadão português, existindo, no entanto, algumas exceções.

No que diz respeito ao direito de reunião/manifestação, ao direito de greve ou petição coletiva, à liberdade expressão no seu todo, as restrições são apenas as

⁴ Pode se encontrar todos os deveres especiais do militar, de acordo com o art.º4 capítulo 2 do Regulamento Disciplina Militar (RDM), Decreto-Lei n.º 142/77, de 09ABR, e disposto no *DR 1ª série – Nº140 – 22 Julho de 2009*



necessárias, estando previstas em lei da Assembleia da República, requerendo maioria qualificada para alteração das normas em vigor.

Os militares estão sujeitos ao estatuto de condição militar, de acordo com o qual devem demonstrar respeito e disciplina às Forças Armadas. Deverão igualmente ser apatidários, não podendo usar o posto ou função para qualquer intervenção política.

2.6 Recrutamento

A base sustentada de qualquer organização é um bom recrutamento e uma sólida consolidação dos seus recursos humanos.

O recrutamento no Exército sofreu várias alterações na sua estratégia e definição ao longo dos últimos 20 anos. Antigamente, e quando o serviço militar era obrigatório, após cumprirem o tempo previsto, os militares eram convidados, em conversas informais, pelos seus chefes e superiores a permanecer e ingressar nos quadros permanentes, sendo dessa forma sobretudo um recrutamento interno, o que proporcionava uma gestão menos dispendiosa no âmbito do recrutamento.

A forma de divulgação por parte do Exército dos seus processos de recrutamento consiste sobretudo em meios de comunicação social, estações de rádio nacionais, jornais, internet ou TV.

Entre 1995 e 2015 fazia-se o recrutamento externo através de vários meios, entre os quais se destacam a ida às feiras locais e as deslocações às escolas e centros de formação para falar com os jovens, promovendo o Exército e mostrando as vantagens no ingresso nas forças armadas e no que o mesmo poderia trazer às suas vidas.

O público-alvo eram os jovens entre os 17 e os 24 anos, sendo que, apesar de não poderem fazer parte logo com 17 anos, podiam candidatar-se nessa altura e assim que completassem os 18 anos de idade, poderiam ingressar.

Em 2002 o Exército estabeleceu um protocolo com o IEFP a fim de realizar sessões trimestrais nas suas instalações, ou convocar os alunos da instituição a uma sessão em quartéis militares, para que os desempregados jovens pudessem ter mais uma oportunidade de emprego, garantindo por outro lado uma angariação de novos recursos



humanos por parte da organização. Depressa se aperceberam que, efetivamente, o número final de candidaturas completas era muito reduzido, devendo-se isto a diversos fatores externos, familiares ou ao total incumprimento dos requisitos mínimos. Para além desta falha, o dinheiro despendido era superior aos recursos conseguidos.

Em 2004, e com o fim do serviço militar obrigatório, o Exército deparou-se com uma falha no recrutamento e com a escassez de pessoal. Introduz-se então, nessa altura, o Dia da Defesa Nacional, que vigora até hoje, sendo neste momento a única obrigação militar que os jovens portugueses, ao completarem os 18 anos, têm de efetuar. Este dia é, no entanto, igualmente aproveitado para mostrar a missão do Exército, o porquê de existir, e o que faz, aplicando-lhe o tema “Junta-te a Nós”. Este dia é então, ainda que, de forma indireta, um dia de recrutamento.

Já em 2008, investiu-se em alguns *spots* publicitários na televisão, voltou-se a investir em feiras locais, bem como no IEFP como parceiro, fazendo-se sessões consoante o número de inscritos no centro de emprego, e dentro dos parâmetros que o Exército procura (jovens entre os 18 e 24anos).

“Atualmente, um dos maiores desafios do Exército Português é o de cativar a população jovem para os regimes de voluntariado e de contrato. No entanto, tem-se verificado que o número de voluntários que se têm oferecido não corresponde às necessidades, e que o número daqueles que desistem é significativo (...) Os resultados demonstram que a decisão de desistir parece não ser influenciada por fatores que caracterizam intrinsecamente o modo de vida militar, mas sim por condições contratuais específicas.” (Silva & Matoso, 2015, p. 3)

A forma como o Exército vai de encontro aos jovens é mostrando-lhes uma alternativa credível no ingresso nas Forças Armadas, no contexto da conjuntura atual de uma elevada taxa de desemprego. Além disso, as alternativas profissionais que determinadas especialidades, tiradas dentro do exército, permitem adquirir após o tempo de contrato cumprido, passam a ser utilizadas pelos mesmos como capital profissional no mercado de trabalho civil, após o término do contrato no Exército.

Um das funções da divulgação é também a de enaltecer o papel das forças armadas na vida dos jovens e elevar o perfil da própria organização na sociedade civil.



2.7 Tipo de Provas Para Ingresso no Exército

Hoje em dia, para formalizar uma candidatura ao Exército, é necessário cumprir um numero mínimo de requisitos gerais, nomeadamente:

1. Nacionalidade Portuguesa
2. Ter no mínimo 18 anos de idade
3. Ter aptidão física adequada
4. Não estar inibido do exercício de funções públicas
5. Não ter sido condenado em pena de prisão efetiva
6. Possuir habilitações literárias adequadas

Figura 2 - Quadro de avaliação

Execução	Provas		
Responsabilidade	Dimensões	Instrumentos	Crítérios
Direção de Administração de Recursos Humanos Direção Serviços de Saúde → Centro Psicologia → Gabinetes Classificação e seleção	Avaliação Física	Passagem do Pórtico, Salto do Muro, Extensões de braços, Abdominais, corrida 200/12m	Apto/Inapto
	Aptidão Médica	Biometria, Eletrocardiograma, Exames Sensoriais, Análises Toxicológicas Avaliação Médica	Apto/Inapto
	Avaliação Psicológica -Testes Psicomotores	SIGNAL- Detecção de sinais DT – Reações complexas e múltiplas 2HAND – Coordenação bianual RT- Reações simples	Valores < 16% analisados em entrevista psicológica
	-Testes Psicotécnicos	Testes Personalidades (QPNP) Inteligência Geral Testes Aptidões Espacial, verbal, Velocidade Preceptiva	Valores analisados em entrevista psicológica
	-Dinâmica de Grupo	Persuasão/Negociação, Trabalho de Equipa, Comunicação Oral, Autocontrolo, Raciocínio/ Resolução de Problemas	Desempenhos Negativos analisados em entrevista psicológica
-Entrevista Psicológica	Motivação e despiste de contra indicações para o desempenho funções	Parecer em 5 Grupos Não Favorável a muito Favorável	

Fonte: (Adaptado pelo autor a partir “Recrutamento nas Forças Armadas”,DGPRM/CESNOVA) Fev2016



2.8 Ingresso

Quadro Permanentes → Para ser parte do quadro de pessoal permanente do Exército é necessário a conclusão do curso de habilitação, seja através da Academia Militar ou da ESE. Enquanto, a Academia Militar forma oficiais, e o curso tem a duração mínima de 5 anos, a Escola de Sargentos do Exército forma sargentos e tem a duração de 2 anos.

O ingresso é feito por regulamentação própria, onde existem concursos externos e internos, os quais se destinam a diversas Armas ou Serviços, Administração Militar e Medicina.(ANEXO I).

Após a realização do curso de formação, é enviada para a Base de Dados Única do Pessoal do Exército (BDUPE) a informação com a classificação final e a data de ingresso nas respetivas unidades e submetido o despacho para publicação em Diário da Republica (DR) e Ordem de serviço (OS) da unidade onde o militar é apresentado.

Regime Contrato/Regime Voluntário → Este ingresso é feito após a conclusão do militar na categoria/especialidade onde tenha obtido aproveitamento no curso de formação militar. Na última semana de curso, é difundido o número de vagas existentes para cada unidade. Previamente a isso, os militares já escolheram três Áreas Geográficas de Prestação de Serviços (AGPS) e, consoante as notas e vagas disponíveis, compete à DARH a colocação e distribuição dos mesmos pelas Unidades. Os militares que optem pela via RV/RC podem ser oficiais/sargentos/praças pelo período máximo de 7 anos (1 como voluntário + 6 como contratado).

- Para Oficiais, é necessário frequentar o curso de formação de oficiais (CFO), é requerido grau mínimo de licenciatura académica e/até aos 27 anos, excetuando medicina interna, em que o limite são os 30 anos de idade.

- Para Sargentos, o curso de formação de sargentos (CFS) é requerido 12º ano de escolaridade e 24 anos, no máximo.

- Para praças é requerido 9º ano de escolaridade e 24 anos, no máximo.



2.9 Movimentos e Colocações

As colocações, movimentos, transferências de pessoal ocorrem de acordo com as necessidades e prioridades estabelecidas superiormente em normas específicas, e reguladas pelo disposto do Estatutos Militares Forças Armadas (EMFAR).

Para os militares do QP é atribuída uma Guarnição Militar Permanente (GMP). Esta corresponde à área militar em que os mesmos preferem exercer o seu trabalho. Contudo, as escolhas devem ser feitas de acordo com o cabimento da especialidade escolhida/estudada anteriormente pelo militar. Pode haver alteração à colocação do militar devido a 3 razões: por “imposição do serviço”, ou seja, quando por escala ou exercício de cargo ou função do posto; “por escolha“, através do Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME); ou “por oferecimento”, devendo o militar fazer um requerimento quando interessado em alterar a sua GMP para diferente área militar.

Os militares que se encontram em regime de contrato/voluntariado ocupam as funções de acordo com o seu posto, especialidade e qualificação (normalmente). Estas colocações são efetuadas por nomeação e vão de encontro às necessidades de cada unidade ou órgão Exército. Isto ocorre após a conclusão do período de formação tendo em conta e, de forma decrescente, a sua classificação final, prioridade e especialidade. Já com a sua AGPS definida e antes do fim do curso de formação, os melhores classificados, isto é, os 5 primeiros, têm prioridade na escolha da unidade que pretendem prestar serviço. Após a colocação inicial, e tendo em conta as normas referidas acima, poderá proceder-se a nomeações, de igual modo ao já retratado para os militares do QP.

Os militares que se encontrem deslocados da sua AGPS têm direito a uma compensação monetária quando se encontram colocados a mais de 120km de distância da mesma (subsídio deslocamento).

2.10 Avaliação e Desempenho

A avaliação dos militares consiste num processo de observação diária do comportamento e dos resultados do trabalho, que advém dos militares no seu dia-a-dia,



face às tarefas às quais foram destinados em determinado serviço. O processo de avaliação deve ser realizado maioritariamente por dois avaliadores, Comandante Diretor e/ou Chefes, embora possa ocorrer apenas o registo de um deles. Estes preenchem uma Ficha de Avaliação Individual (FAI), que acompanhará sempre o militar durante toda a sua carreira. Esta avaliação acontece anualmente.

O método de avaliação deve ser definido entre Cmdt/Dir/CH e avaliadores, para elaborar um plano de estudo. O avaliador deve possuir todos os elementos que permitam efetuar uma avaliação rigorosa e clara sobre o avaliado. A FAI é preenchida de acordo com a sua opinião e fundamentada através de um texto, que será remetido ao segundo avaliador. Este último deverá dar a sua concordância no que foi avaliado, validando a avaliação do primeiro avaliador, caso isso não suceda o superior hierárquico decidirá a nota final.

Militares do QP → A avaliação é contínua e obrigatória, e deve descrever o período avaliado, tendo em conta que este período deve corresponder, no mínimo, 90 dias de observação, sendo esta avaliação independente de outras avaliações anteriores. Esta avaliação é sempre feita por militares do QP.

Militares em RV/RC → A avaliação ocorre sempre que tenham em curso um processo de promoção, renovação de contrato, transferência de unidade, término da prestação de serviço, ou então se o Cmdt/Dir/CH assim o determinar.

As “Classificações superiores a 4,25 significam acima da média e aquelas superiores a 4,5 revelam “excecionalidade inequívoca” e devem ser fundamentadas pelo superior hierárquico”.

Abaixo de 3 valores poderão constituir um impedimento à renovação em caso de RC/RV, sendo passível de um inquérito a fim de averiguar os motivos.

A FAI deve ser enviada para a DARH até 20 dias após a assinatura dos intervenientes para posterior observação e verificação de que todas as normas foram respeitadas.

2.11 Gestão Carreiras/ Promoções

A gestão de carreiras de pessoal militar é uma conjugação de vários fatores, acima dos outros, estão os interesses institucionais, relacionando depois com as competências de cada um, a formação e as expectativas individuais de cada militar. As oportunidades



para os militares são uma das “armas” de captação do Exército, onde existe uma enorme flexibilidade e credibilidade para progressão enquanto militar.

A progressão na carreira militar é um alvo a atingir por parte de todos os intervenientes. Contudo, este processo tem diversos requisitos que são necessários cumprir para se poder manter a sustentabilidade das Forças Armadas(FA) e, ao mesmo tempo, manter motivados os militares no desempenho do seu serviço.

“Human resources management intends to unite the people and to ensure the effectiveness of the organization, giving everyone the opportunity to make their own contribution to the success of the institution, both as an individual and as a member of an organization. At the same time, human resource management offers solutions to solve specific problems of resources not only from the perspective of meeting the interests of the institution, but also by taking into account the employees as human beings, with needs aspirations and behavioral individual considerations.” (Sturz, 2011, p. 2)

Desta forma, A RPM/DARH prepara um documento, ao longo do ano, com as entradas e saídas do pessoal militar. Após esta atualização dos quadros orgânicos, e consoante as necessidades de colmatar determinadas áreas, com o tempo mínimo de carreira, os militares são chamados a efetuar cursos de formação para promoção ao posto seguinte, sendo também possível serem chamados por escolha ou antiguidade. Esta regra aplica-se sobretudo aos militares dos QP. No caso de RC/RV a progressão é automática até ao número máximo permitido de anos (7) que podem pertencer às FA.

Também no campo das missões externas e cooperações internacionais existe um processo de pré requisitos a cumprir para poder concorrer a determinadas posições exteriores. Uma delas sendo naturalmente o domínio da língua inglesa, existindo também o fator do posto pretendido para desempenhar a função e a sua especialidade.

2.12 Incentivos e Regalias

De forma a criar-se sustentabilidade no capital humano, tem-se vindo progressivamente a melhorar as condições de incentivos ao ingresso e permanência nas forças armadas. Apesar das progressões nos campos remuneratórios se encontrarem atualmente congeladas devido aos constrangimentos orçamentais, e por imposição legal,



situação esta que se verifica desde 2011, as promoções ao posto seguinte (descongeladas em 2013) são um atrativo e aí a devida remuneração no nível 1 desse posto.

São ainda apoios⁵ e incentivos ao ingresso militar os seguintes termos:

1. **Apoio à obtenção de habilitações Académicas**, onde se destaca os militares que tiveram cumprido RC tem prioridade de acesso a 2.5% das vagas fixas anualmente ao ensino superior.
2. **Apoio para a certificação e formação profissional**, os militares que adquiram competências no âmbito da atividade desempenhada terão direito a respetiva certificação profissional.
3. **Compensação financeira e material**, após o termo da prestação do serviço militar efetivo, tem direito ao pagamento de uma prestação pecuniária correspondente a um duodécimo da remuneração anual, por cada ano completo de serviço efetivo passado.
4. **Apoio a inserção no mercado trabalho**, os militares tem direito nos termos gerais da lei e a receber até ao máximo de 30 prestações desde que tenham 30 meses de serviço efetivo.
5. **Apoio Social – Assistência na doença**, Os militares em RC e RV e os respetivos familiares tem direito à assistência médica, hospitalar e de meios auxiliares de diagnóstico, nos termos estabelecidos para os militares do QP, desde que o respetivo conjugue pague determinada contribuição.

2.13 Ferramentas Informação Gestão

O “Sistemas Controlo Avaliação Formação Exército” (SCAFE) é a plataforma de gestão utilizada por todas as unidades e que se aplica na formação no Exército, fora do ramo e no estrangeiro. Existe para fazer face a todas as necessidades das unidades

⁵ Podem ser consultados todos os incentivos e regalias dispostos no decreto-lei n.º320-A/2000 de 15 de Dezembro alterado pelo DEC-LEI.118/2004 de 21 Maio e pelo DEC-LEI N.320/2007 de 27 Setembro.

Estes incentivos são relativos aos Regimes de RC e RV.



como por exemplo à formação e, ao mesmo tempo, envolve todos⁶ no processo formativo de forma a melhorar o planeamento, gestão e avaliação da formação no Exército. É portanto um sistema interno utilizado para partilhar documentos e prestar apoio a todas as unidades. Cada área do SCAFE corresponde a uma repartição da DF sendo sua responsabilidade atualização da mesma.

- Diagnóstico Necessidades -> REP
- Planeamento Formação -> REP
- Conceção -> RTEQ
- Organização -> REP
- Certificação -> RACC
- Avaliação -> RACC
- Apoio à Implementação -> RR

O SCAFE está então dividido em várias áreas e funciona através do ciclo de abordagem sistémica da formação, ou seja, primeiro manifesta-se as necessidades, posteriormente dá-se a formação, avalia-se e implementam-se as melhorias no sistema. O ciclo nunca termina e as repartições estão feitas sobre este conceito.

Base de dados

A ferramenta de trabalho usada na RACC, exclusivamente, são as bases de dados chamadas *FRONT_END*, estas servem de apoio à base geral *BACK_END* e gerem o SCAFE internamente, dando apoio aos operadores que utilizam o sistema, efetuando a manutenção e o desenvolvimento do programa. Devido a sua confidencialidade apenas são possíveis de aceder pelo militar da área competente através de respetivo *Login* e *Password*. São documentos em *Excel* ou *Microsoft Access*.

⁶ Todas as unidades, sub unidades, órgãos do Exército Português.



Capítulo 3 - Plano de Atividades Desenvolvidas

O estágio foi pensado com foco em duas áreas em concreto a formação e o recrutamento. Para cada área foi necessário uma autorização do responsável máximo hierárquico para a presença do estagiário e por se tratarem de algumas áreas do campo confidencial do Exército.

Tendo o estágio se iniciado em Outubro, a primeira atividade foi a leitura de um manual de recursos humanos escrito inteiramente para o Exército Português por forma a compreender as regras e normas que se seguem dentro da instituição.

A cronologia de eventos dividiu-se então pelas várias repartições que o estagiário teria de percorrer ao longo da sua passagem pelo exército e adicionou-se mais tarde o desenvolvimento de atividades fora da Direção de Formação.

A necessidade de percorrer vários órgãos dentro da formação prende-se com o facto de ser importante para o estagiário compreender como se define a formação e o seu papel, até ao detalhe de quem é escolhido para formar. Todos os processos que ocorrem entre este ponto partida e chegada são fundamentais para a sustentabilidade da formação, assim foi possível ao estagiário trabalhar com 4 equipas em 4 órgãos diferentes dentro da formação onde os tenentes-coronéis são os responsáveis máximos hierárquicos e são estes que definem o modo de trabalho de cada equipa.

3.1 Cronologia de trabalho

Figura 3 – Cronologia de Repartições

Local Mês	RR.	REP	RAC	RTEQ	GAP	CRec.
Out.	X					
Nov.	X			x	x	
Dez.		x	X			X
Jan.		x	X			
Fev.	X			x		
Mar.	X					



3.2 Descrição das Atividades Desenvolvidas

A descrição das atividades desenvolvidas no decorrer do estágio diferenciam-se pela natureza das mesmas. O papel de observação participante foi o mais aplicado devido e muito à complexidade de hierarquias dentro do Exército e das tarefas que cada um tem permissão a desempenhar, várias tarefas apenas permitiam a observação enquanto outras permitam uma interceção mais prática não só no terreno como com algumas das equipas ligadas à formação e gestão dos recursos humanos e materiais.

Nas repartições da DF foi possível ao estagiário assistir a algumas reuniões de caráter mais informal e contribuir com a sua opinião sobre as formações onde também deu sugestões para agilização do processo na ordem dos recursos utilizados, na planificação das atividades e na forma como a avaliação mais tarde poderia ser alcançada evitando os problemas que se verificam relacionados com as notas que são atribuídas aos instruendos durante a formação geral comum, modo mais conhecido "recruta".

Na parte do recrutamento o estagiário acompanhou a equipa de Évora a prestar uma sessão de esclarecimentos/recrutamento em Ourique onde foi possível perceber como é feito a divulgação no terreno, participando e dando a sua experiência como militar; falou com vários cidadãos que expuseram as suas dúvidas e curiosidades sobre a vida militar tentando focar as pessoas para a oportunidade que têm ao entrar na vida militar, foi o ponto alto do estágio, pois em parte enquadra-se na área de recursos humanos que mais fascina o estagiário, as pessoas e o recrutamento.

Em Lisboa foi-lhe permitido acompanhar o centro de recrutamento e acompanhar a candidatura de um cidadão e todo o processo envolvido no mesmo, utilizando o software de gestão de recrutamento normal introduzindo as devidas informações de acordo com as respostas do candidato sempre acompanhado pelo sargento responsável que verificou todos os passos. Sendo um local muito importante em Portugal seriam esperados mais candidatos, porém apenas um se deslocou naquele dia ao gabinete e não foi possível voltar a interagir com outros concorrentes embora deu tempo para trabalhar com o software e compreender as funcionalidades do mesmo.



3.3 Formação - Repartições Direção Formação

Existem duas coisas a ter em conta: em primeiro lugar é necessário compreender o **capital humano** que se possui e posteriormente avaliar quais as **competências** do mesmo. Comparando a *job description* que cada especialidade engloba e necessita ter, com as qualidades do indivíduo, vamos encontrar os pontos que o educando necessita de melhorar. Este *gap* entre o que formando necessita e aquele que deve ter para prestar as funções onde é enquadrado na unidade é conseguido através do programa (SCAFE), que será substituído com o tempo pelo Sistema Integrado Gestão Oferta Educativa (SIGO), aplicado no Exército e ao nível do Ministério da Defesa Nacional atualmente, ainda que apenas em algumas áreas.

Em segundo lugar, os comandantes das unidades estabelecem quais são as **necessidades** que a unidade vai ter para o ano seguinte ou no imediato, enviando essa informação para a DARH.

Após esta troca de informações, esta chega à Direção Formação, nomeadamente à RTEQ, que se encarrega de fazer a verificação da elaboração do curso. Aqui é decidido quem vai administrar os cursos (**formadores**)⁷; se é necessário formadores exteriores; quais são as verbas alocadas ao mesmo; qual será a unidade que vai receber o curso; entre outros fatores. Contudo, para tudo isto acontecer, é necessário começar pela **Ficha Apresentação Curso** (FAC) (ANEXO II) onde se vai definir qual será o enquadramento geral do curso, nomeadamente e por exemplo os custos totais envolvidos. Para se encontrar este valor, é necessário avaliar o custo que os formandos apresentam para a unidade no que diz respeito a alojamento, alimentação, encargos com as instalações, entre outros, encontrando então o custo unitário de cada formando. Este controlo é feito pela (RACC), que mais tarde estudará também o perfil profissional e o impacto da formação. (De destacar ainda que existe uma ficha de avaliação para compreender o *feedback* do curso e quais são os pontos a evoluir em formações seguintes, colocado aos formandos e formadores.)

⁷ **Formadores:** A formação dos formadores é efetuada por um curso dado na EA tendo em vista a credenciação, isto devido a haver uma necessidade obrigatória para os cursos serem certificados.



Após esta verificação, é criada a **Ficha Controlo Custo Formação (FCCF)** (ANEXO III) que é enviada para aprovação superior pela hierarquia definida até ao último controlo, o comando de pessoal.

Na FAC existem ainda diversos documentos que são a base do curso: certificação do curso; documentação do que vai ser estudado; perfil profissional do candidato (competências, perfil pessoal, *job description* pretendida); aplicação/método de ensino (como serão aplicados aos instruendos); se o curso tem *roi*⁸ e por fim a avaliação final do curso.

Todos estes investimentos na gestão pessoal fazem parte do *Job on training* do Exército.

Em relação à organização do curso, existem várias fases que são trabalhadas normalmente nos 60 dias antes de o curso ser iniciado, dividindo-se estas pelas várias repartições da DF.

3.3.1 Repartição Estudos e Planeamento

Uma das repartições pela qual o estagiário passou foi a Repartição Estudo e Planeamento, como nome indica, é o órgão dedicado ao planeamento e organização da formação, embora também esteja focado na execução da mesma. Em terminologia militar o planeamento e a execução, também denominadas operações correntes ou execução, e operações futuras ou planeamento que, para o sistema funcionar corretamente deveriam estar inicialmente separados dentro do órgão como foi outrora, tendo um órgão relacionado com estudo e outro diferente dedicado ao planeamento. O planeamento, em termos concretos, é feito numa sala com poucas pessoas, sendo bem pensado e definido. A execução é mais dinâmica, pois depende de muitas adaptações. Embora os planos sejam feitos e definidos para ser seguidos muitas vezes, as execuções são diferentes do previsto. Os estudos são a parte em que a repartição serve sobretudo de apoio à decisão superior e em que são requeridos novos cursos/estudos/protocolos.

⁸ *Return On Investment* – Determinados cursos devido ao seu custo elevado tem uma norma que prevê que o militar deve cumprir determinado tempo a compensar o Exército pelo curso adquirido. Se isto não se verificar o militar terá de indemnizar a tropa.



As tarefas da repartição dividem-se em várias áreas.

Em primeira instância é definido o PFA (Plano Formação Anual) que engloba todos os planos de forma contínua e conjunta.

Plano formação anual é aquele que engloba o **plano de formação inicial**, ou seja, a formação geral comum (Praças/ Sargentos/ Oficiais), começa com os dados (vagas/orçamento) que o governo define para o ano seguinte no orçamento de estado definido para o recrutamento. Após isso vai-se perceber quais são as unidades que estão preparadas para receber estas formações (dividindo-se ao longo do ano pelas várias edições de recrutamento a ocorrer). No que diz respeito aos formadores, por norma as unidades que prestam a formação não têm os formadores necessários e, dessa forma vai-se tentar perceber quantos/quais são necessários, de onde têm de vir, e se os recursos humanos/materiais da unidade têm capacidade de efetuar o curso.

Estes planos, contudo, podem sempre sofrer alterações, porque irão sempre depender do que for definido no orçamento de estado. Veja-se o caso do ano corrente de 2016, em que ainda a retificação demorou a sair e já existem cursos planeados e até a decorrer, sendo que, quando o real for definido, irá ser necessário um ajustamento da execução.

Plano de Missões ao estrangeiro normalmente destinam-se a militares nos QP por forma a poderem dar continuidade à formação a longo prazo, ou seja, como irão permanecer muitos anos no Exército será sempre uma mais-valia a sua reciclagem profissional e uma maior aprendizagem. Também definido primeiramente pelo orçamento, as unidades manifestam as suas necessidades e, de acordo com a prioridade da formação que é pretendida, é definido o critério dos cursos.

Plano Formação Contínua corresponde a todos os cursos efetuados em termos de qualificação e que as unidades oferecem.

Após os comandantes das unidades manifestarem as suas necessidades, (Exemplo: O Cmdt UE Estremoz que em 2017, indica que dois militares de condução com categoria C passam à disponibilidade, então no seu catálogo faz o pedido à REP da necessidade de curso de formação para dois militares em 2017), a REP contacta as unidades formadoras e verifica se existe possibilidade de efetuar os cursos, bem como o número de edições possíveis e a data pretendida, sendo posteriormente aprovado por despacho superior. Na execução por vezes o planeamento não é assim tão linear



(exemplo: O Cmdt que pediu o curso condução para os 2 homens, verificou que entretanto saíram mais dois, e então são necessários 4 homens para o curso), cabendo à REP voltar a falar com as unidades formadoras e poder encaixar novas necessidades. A execução implica por vezes, também uma adaptação ao planeamento e às condições em que são possíveis ocorrer as formações.

Planos Mestrados e Doutoramentos (É um plano de atividades com verbas específicas) As escolas militares, caso da Academia Militar, são obrigadas a ter no seu quadro orgânico determinados militares com respetivas competências, devido ao acordo com o programa de Bolonha. Para isso é, por vezes, necessária uma reciclagem profissional dos militares que dão instrução, não só aqui mas, por exemplo, no centro de psicologia que requisita mestrados e doutorandos, ou até mesmo militares que podem requerer, (exemplo: Um militar requerer o financiamento no curso de doutoramento em geografia. A REP fala com Instituto Geográfico do Exército e vê se existe a necessidade e se este pedido tem cabimento, após adquirir essa competência e após essa aprovação é dado financiamento do curso em caso afirmativo.)

3.3.2 Repartição Tecnologias Educativas e Qualificação

O estagiário desenvolveu uma parte do relatório com o Tenente Coronel Rosa, na repartição “tecnologias educativas e qualificação”. Esta repartição é responsável pela verificação dos **referenciais de cursos de formação** e pelo desenvolvimento dos mesmos, ou seja, toda a **arquitetura dos cursos** de formação compete à RTEQ.

Como se processa:

A RTEQ é a repartição a quem compete o processo de verificação dos conteúdos de formação.

As unidades formadoras elaboram e propõe à DF as temáticas a serem abordadas e a administrar em cada curso através de um documento designado por referencial de curso, constituído por vários documentos que são:



- DOC 1⁹- Certificação de conteúdo e controlo
- DOC 2- Proposta à implementação do curso
- DOC 3- Perfil Profissional
- DOC 4- Perfil Formação
- DOC 5- Perfil Avaliação.

O **Referencial de curso** é um documento da formação e regula a forma como o curso deve ser planeado, organizado, implementado e por fim avaliado. O processo de elaboração de referenciais de curso é um trabalho que carece de significativos conhecimentos técnicos e específicos na área das ciências da educação.

O preenchimento da certificação de conteúdo e controlo (DOC 1) é feito através de um documento enviado pela entidade requerente à unidade formadora e com aprovação ou não da DF.

O (DOC 2) serve de proposta e fundamentação da realização do curso, e nele são referidos: o contexto, as necessidades para a realização do mesmo, a duração, os formandos, a natureza destes, e os formadores e os seus requisitos necessários, entre outros pontos.

A elaboração do Perfil Profissional (DOC 3), também designado por perfil de emprego ou **perfil de cargo**, baseia-se na elaboração dos descritores de cargo “*job description*”.

Este documento é feito através de uma análise ao cargo que se pretende formar, por meio de um levantamento das competências, das atividades e das tarefas do cargo em apreço, ou seja, são feitas entrevistas aos conhecedores em determinado cargo, numa determinada função para que o conhecimento empírico destes seja transformado em conhecimento explícito, o que depois é vertido no referencial de curso. Este processo é realizado através de um método científico denominado “método de dacum¹⁰” de **mapeamento de competências**, e posteriormente, através de inquéritos para debater

⁹ Devido ao tamanho avultado destes documentos (cerca de 100 paginas no total não estão anexados no trabalho)

¹⁰ Método DACUM - é uma metodologia de análises qualitativas de trabalho que segue a lógica das análises ocupacionais de tarefas. Foi desenvolvido com o intuito de fornecer informação sobre os requerimentos para o desempenho de trabalhos específicos (Trabajo, 2015)



com os especialistas do cargo em análise, bem como com facilitadores conhecedores do processo de levantamento, procedendo-se assim à validação final das competências para o cargo.

Após esta elaboração e validação, segue-se para o (DOC 4) no qual se pretende relacionar os conteúdos formativos necessários para o desenvolvimento das competências referidas no documento anterior.

A priorização da formação necessária é realizada através de **uma análise DIF**¹¹, ou seja, nem todas as competências são necessariamente adquiridas em sala, há determinadas tarefas que se aprendem no contexto de trabalho, embora o indivíduo só as compreenda quando as executa.

“Formar em competências, é muito mais que transferir informação sobre os conhecimentos teóricos validos da competência em causa, é simultaneamente proporcionar a prática consistente e estruturada desses conhecimentos e habilidades”. (Rosa E. T., comunicação pessoal, 21 de Janeiro de 2016)

A análise DIF define prioridades em repetições, ou seja, define os conteúdos que primeiro se aprendem em sala, e aqueles que, posteriormente, se compreendem em contexto de trabalho.

A priorização serve para dar relevância a determinados conteúdos formativos em detrimento de outros, ou seja, identificar quais os conteúdos essenciais que poderão ser aprendidos numa base formal, e outros numa fase posterior em contexto de trabalho, mais informal.

Existe ainda uma análise muito importante a realizar relativamente à estrutura sequencial da ordenação em que devem ser ministrados os conteúdos propostos.

Por fim, e não menos importante, vem o perfil de avaliação (DOC5) que define a metodologia a empregar na avaliação do curso de avaliação (Interna e Externa).

Avaliação Interna é aquela que decorre durante o período do curso e logo após este terminar, destinando-se à avaliação do perfil de formação (avaliar os conteúdos). Por sua vez, a avaliação externa ocorre quando o formando chega ao local de trabalho e explica o que conheceu, sendo avaliado pelo seu chefe, que verifica as suas

¹¹ Analise DIF- Define uma cronologia de acontecimentos em termos de organização da formação. (Rosa T. C., 2014)



competências e que regista alterações notadas desde a sua iniciação na execução da mesma tarefa.

Futuro

Encontra-se em desenvolvimento, na repartição, o projeto de implementação do nível 5 de qualificação na CFS do QP, de acordo com o estipulado no art.º 129 do EMFAR., ou seja, os instruendos que cumpram os 2 anos do curso referido teriam direito a terminar com nível 5 o curso e os respetivos 120 créditos atribuídos ao mesmo.

Está, da mesma forma, a decorrer a elaboração de uma proposta de conteúdos à Direção Geral do Ensino Superior (DGES) a ministrar no departamento Político do Exército (DPE) que integra a Unidade Politécnica Militar (UPM).

Esta proposta prevê a sua implementação em 2016/2017, de acordo com a diretiva de planeamento para o biénio 2005/16.

3.3.3 Repartição Avaliação Certificação e Controlo

A repartição de avaliação controlo e certificação é outro dos órgãos pelo qual o estagiário passou. Esta repartição é responsável pela manutenção e gestão da plataforma SCAFE, atualização de permissões que a ferramenta necessite, embora também sejam responsáveis pelo seu desenvolvimento desta plataforma. Sendo também órgão fundamental na avaliação dos cursos (harmonização das notas) e ainda na elaboração dos certificados de condução.

Como se processa:

As unidades manifestam as suas necessidades (ao nível dos recursos humanos; formação de pessoal, etc.) tendo um prazo que ocorre entre 15 Janeiro e 30 Janeiro do ano transato. Esta manifestação dá origem ao **Plano Formação Anual (PFA)**, tendo já sido referido o seu processo de elaboração anteriormente no texto, sendo então este enviado para a REP, onde se define tudo ao nível do planeamento para cada curso.

Cada curso está previamente atribuído a ser administrado por determinada unidade devido às infraestruturas, à localização entre outros fatores, exceto o curso de formação geral de praças.



Existem cerca de três mil cursos em catálogos¹² desde cursos de *snipers*, a auxiliar de veterinária, a cozinheiro¹³, entre outros. Consoante o número de pedidos poderá dividir-se o curso em uma ou mais edições a ser ministradas.

Sendo tudo seguido por uma hierarquização e organização, os vários escalões hierárquicos fazem o seu pedido e dão os respetivos pareceres, até chegar ao órgão central de administração e direção (OCAD), o qual, profere o parecer final antes de chegar à DARH, Direção com capacidade de decisão final para validar o pedido.

Outro controlo efetuado nesta repartição é a avaliação dos cursos. As unidades são obrigadas a fazer, no início de cada edição de curso, o **mapa de controlo inicial (MC1)** (ANEXO IV).

É enviado pela unidade e para a repartição a organização do curso com o MC1, o horário, a identificação de quem frequenta o curso, entre outros documentos. Se tudo estiver correto, o curso é validado e todos são informados do início do curso (DARH/RACC/UN que administra).

Quando o curso termina a unidade preenche o **MC1 final** (ANEXO V). Nele consta os militares que tiveram aproveitamento no curso, podendo este ser apresentado em forma qualitativa ou quantitativa. Além deste documento, vem também um documento assinado pelo comandante da unidade a confirmar que o curso foi efetuado e se os alunos obtiveram aproveitamento. Este mapa volta para a RACC e, se tudo estiver em conformidade com as normas, é enviado para a DARH, a qual trata de averbar os cursos à folha de matrícula dos militares.

Quando as unidades não fazem este procedimento recebem uma mensagem automática do programa a pedir-lhes que preencham os documentos.

Uma outra avaliação muito importante efetuada na repartição corresponde aos cursos de formação geral de praças após a sua conclusão. Completa a instrução de 12 semanas referida anteriormente, cada unidade é obrigada a enviar para a RACC as notas de classificação final dos instruendos. São várias as unidades a ministrar este curso ao mesmo tempo e, para existir justiça no processo de colocação, porque cada unidade tem o seu método de avaliação e sendo impossível criar um que seja utilizado por todos, a

¹² Catálogos, As unidades consoante o seu quadro orgânico tem à sua disposição diferentes cursos. Apenas os que constam no seu catálogo podem frequentar.

¹³ Existem atualmente no Exército cinco cursos certificados pelo IEF. Cozinheiro; Canalizador; Eletricista; Condutor e Carpinteiro.



repartição utiliza uma aplicação com uma fórmula onde é criada uma harmonização dos resultados. (A aplicação define, através de vários fatores, as notas possíveis mínimas e máximas, e organiza a classificação final, garantindo que não é tirado o mérito aos militares que mais se destacam).

Problema deste processo:

Algumas das unidades demoram demasiado tempo a enviar as notas de classificação dos soldados, ou faltam rubricas ou documentos necessários ao averbamento final da nota. Enquanto este processo não está completo as notas não podem ser enviadas para a DARH, logo não saem em DR. O militar continua ,dessa forma, como soldado instruendo, não sendo promovido ao posto de soldado, nem tendo a respetiva remuneração.

Certificação de Condução (ANEXO VI)

Esta repartição tem ainda a seu cargo a certificação de condução que permite aos militares a possibilidade de adquirir competências ao nível da condução.

Todas as cartas podem ser passíveis de aprendizagem desde a categoria A a D+E.

Posteriormente essa carta pode ser utilizada na vida civil.

Como se Processa:

A Norma de Execução Permanente (NEP), onde está descrito todo o processo para adquirir esta competência, está de acordo com a legislação civil em vigor.

Para adquirir este certificado o militar tem duas opções para fazê-lo:

1. Auto propõe-se.
2. A unidade manifesta a necessidade junto da REP na DF e a DARH dá o parecer.

Pode ainda obter-se esta competência se o militar tiver escolhido a especialidade condução previamente na altura da FCGP. Esta é emitida pela ES onde o curso é administrado.

As únicas unidades a emitirem o certificado em Portugal são a ES, DF, UE Madeira e UE Açores.



Quando o militar se auto propõe deve preencher determinados requisitos para ser qualificado a prestar o exame:

1. Comprovativo de que já efetuou número de aulas mínimas teóricas ou práticas pela escola de condução.
2. Atestado médico.
3. Testes psicotécnicos.
4. Pagamento de um valor (reduzido comparado com os valores despendidos na esfera civil).
5. Requerimento a solicitar autorização pela entidade competente.

O exame teórico dura um dia, sendo que se aprovado o militar, irá ser chamado noutro dia para efetuar o exame prático, ficando habilitado, se aprovado, a conduzir as viaturas militares de tipo administrativo. Para poder conduzir outras viaturas é necessário um estágio administrado na ES, com a duração de uma semana no caso B, sendo que nas categorias C e D a duração é superior a uma semana.

A DF-RACC como órgão de controlo recebe mais tarde uma nota da ES com o nome dos militares que cumpriram com aproveitamento o curso/estágio, e a DARH passa o averbamento para ser incluído na folha de matrícula do militar.

Sendo possível mais tarde passar esta carta para civil, esta modalidade é sem dúvida um atrativo para quem está no Exército, na medida de que, poderá ser um excelente apoio na inserção da vida civil, nomeadamente para quem quer fazer uso por exemplo da carta C ou D numa empresa de transportes, e o custo é substancialmente reduzido. Se for proposto pela unidade o custo é nulo para o militar. De referir que é possível no Exército adquirir-se a carta condução C “pesados” aos 18 anos de idade, sendo que na vida civil, isto apenas é permitido aos 21.¹⁴

3.3.4 Repartição de Recursos

A principal **missão** da RR é o apoio à implementação, coordenação e controle dos

¹⁴ Todos estes procedimentos encontram-se regulados por NEP e estão publicados em DR, podendo ser consultadas no Decreto-lei n.º 264/94 de 25 de outubro e pelo art.º 10º da Lei n.º 14/2014 de 18 de março.



recursos humanos materiais e financeiros referentes à DF e suas unidades dependentes. Também aqui se analisam as propostas de alteração de quadros orgânicos da DF, propondo-se colocações, transferências, recolocações e abate de pessoal.

Como se liga a RR com a formação?

É uma das partes fundamentais o apoio que este órgão fornece à formação. O mesmo apoia no âmbito no dos recursos financeiros e orçamentais bem como nos recursos materiais e pessoal, fazendo a sua gestão destes meios de acordo com o plano de formação anual, e separando em três grande níveis, **recursos orçamentais, recursos materiais e logísticos e componente pessoal.**

Modus Operandi

Tudo começa no plano de atividades/plano orçamental. Todos os recursos que são usados na área da formação, na área da gestão do pessoal, e que permite recrutar pessoal e formadores, têm custos. Estes custos são, em coordenação com o plano de formação anual, incluídos no plano de atividades. O plano de atividades criado pela RR irá dar a capacidade para a **formação** para o ano seguinte, desde o pagamento a ajuda custos, transportes entre outros.

Como se Processa:

A RR recebe a informação das escolas de formação (manifestação de necessidades) juntamente com a informação que vem da REP e define quais são os pedidos para o ano seguinte e como se dará a sua priorização, coordenando e supervisionando o planeamento orçamental das unidades dependes da DF.

Durante o ano é efetuado um controle pela RR com o intuito de avaliar se existe necessidade de alterações orçamentais e se o plano orçamental está a ser cumprido, embora este controle seja sobre toda a formação do Exército e não só das escolas dependentes.

Estas alterações orçamentais que possam surgir existem, em termos simples, para poder **reafectar os recursos**, ou seja, compreender o que está correr bem e mal e onde se está utilizar maior ou menor recursos e que se poderão compensar num lado e retirar de outros, fazendo com que as sobras sejam aplicadas e as faltas compensadas



usando as **reservas específicas**. É então definido um plano de ação, em caso de necessidade, capacitando-se assim, por exemplo, novos cursos que possam surgir durante o ano.

Outra tarefa da RR é o controlo dos **quadros orgânicos** da DF e das unidades dependentes. Em coordenação com as unidades e com a DARH, a RR tenta controlar e reajustar os quadros orgânicos, para que estes estejam preenchidos ao máximo dentro das possibilidades do Exército. Durante o ano, e à medida que as formações ocorrem, é feito um levantamento do pessoal formador que é necessário, para mais tarde ser desviado e utilizado nos cursos de formação. Também é tido em conta as unidades onde essas transferências terão menos impacto a quem vai ceder.

Embora os quadros orgânicos estejam definidos, e face aquilo que é a missão das unidades formadoras, quando necessário é efetuado um **levantamento de necessidades**, ou seja, é preciso compreender se existe capacidade de recursos humanos e financeiros capazes de responder a estas formações e preencher a estrutura necessária ao sucesso da mesma. Cabe então novamente a RR, em coordenação com as unidades, uma reavaliação para que os cursos ocorram sem problemas, exemplo de uma unidade que irá dar uma formação de sargentos e oficiais em regime RC que não estava previsto: para que isto ocorra é necessário requerer pessoal, equipamentos, armamento, e outros meios, sendo então função da RR o levantamento de todas as necessidades. Tudo isto não invalida o fato de, quando as unidades são formadas, e de acordo com o seu quadro orgânico, tenham o direito a receber todo o material para desempenhar as suas funções, com é o exemplo de viaturas militares, e todos os outros recursos materiais necessários ao bom desempenho da unidade. Também esta preparação e responsabilidade de preencher os quadros orgânicos relativos ao material é trabalhada na RR e pela DF. Há dois tipos de materiais, um que pela sua natureza pode ser gerido pelo comando logística e pela unidade em si, outro que pelo seu valor/função/capacidade é de gestão necessária pela da DF. Exemplo: Um gerador é pedido pela Escola Serviços, mas esse pedido não pode ser feito ao Comando Logística pelas suas características sendo que, dessa forma, esse requisito tem de ser feito à DF e a DF posteriormente irá fazer a reafectação do material consoante a capacidade das unidades.

Na área da **cooperação técnico militar internacional**, também a RR tem um papel determinante. Exemplo: militares angolanos que vem frequentar um curso de tiro



a Portugal, em que toda a logística para o curso, desde a sua chegada, alojamento, alimentação entre outros é definida em planeamento com a RR e as unidades.

Coordenar ao nível da DF o processo de **elaboração do Balanço Social pelo CmdPess**, isto é, uma clarificação da situação anual dos funcionários/militares de como é a sua posição na organização. Exemplo: dias que faltaram durante o ano, número trabalhadores por grupo/cargo/carreira, horas despedidas na formação, valores monetários despendidos na formação, tipo de contrato, entre outros.

Outra função da RR é o controlo dos contratos dos trabalhadores da DF e das unidades dependentes, **civis e militares em regime de contrato e avença** sendo avaliados anualmente para poderem continuar na unidade e, posteriormente, renovar o contrato.

Como são definidas as verbas para a formação?

Através do **plano de atividades inicial** é calculada a verba que a formação vai custar, sendo decidido em cadeia de comando do Exército. Embora antes disso, e quando o plano é feito, (na listagem inicial dos cursos que irão ocorrer pela REP) cabe à RR uma verificação do **plafond orçamental** no âmbito da **formação** para a sua correta utilização dos recursos financeiros. Após quantificar os cursos são definidas as respetivas **prioridades**, ou seja, exemplificando: no ano X, o *plafond* era quatro milhões de euros para formação, o que correspondia à capacidade para oferecer vinte cursos de formação, sendo estes definidos de acordo a prioridade geral das unidades, e sendo que todos os restantes requisitados pela REP ficariam no excedente à espera de possíveis reafectações de recursos, ultimamente tudo isto seria decidido por uma entidade, que neste caso corresponde ao diretor de formação.

3.4 Recrutamento

3.4.1 O Gabinete de Atendimento ao Público em Évora

Como já referido anteriormente, a organização do Exército, em termos de recrutamento, teve várias alterações, inclusive no plano físico de instalações. O Estagiário deslocou-se diversas vezes ao Gabinete de atendimento ao Público (GAP) do



Exército em Évora, a fim de compreender o papel deste gabinete no processo de recrutamento, bem como compreender como este processo se desenvolve.

Outrora eram centros de recrutamento, hoje apenas dois vigoram (Lisboa e Porto), e existem os chamados GAP por regiões. No caso de Évora, esta alberga toda região sul desde Nisa a Odemira. Cabe então ao GAP de Évora efetuar deslocações periódicas a toda a região envolvente, promovendo o Exército, deparando-se de novo com a questão de efetuar as candidaturas com todos os requisitos cumpridos, problema ainda sem solução ideal até ao momento.

Para entender como são criadas as vagas e como é determinado o número necessário, a DARH faz anualmente um plano de estudo do pessoal que passa à situação de reserva ou à situação de abate. O trabalho da repartição recrutamento é então informar os centros de recrutamento e GAP's acerca do número de militares pretendidos para cada especialidade nas diversas áreas.

Na fase 1, os centros de recrutamento/GAP fazem recrutamento na rua, nas feiras, a convite de câmaras, no IEFP entre outros. São utilizados os recursos disponíveis, normalmente compostos por informação em *flyers*, palestras, exposições táticas de equipamento operacional, *stand's*, carrinhas de divulgação e torres multiactividades com rapel e slide.

Na fase 2, os centros de recrutamento/GAP recebem as candidaturas e preparam aquelas que cumprem os pré requisitos a ir prestar provas de seleção a local a indicar. É então, enviada uma convocatória para prestar provas que, normalmente, decorrem ao

longo de dois dias e têm um custo médio de 80 euros por candidato, sendo facultado alojamento e refeição no local das provas durante a permanência do candidato.

Na fase 3, os candidatos deslocam se ao local para prestar as provas de seleção, onde são avaliados ao nível médico, físico, psicotécnico e realizam uma entrevista final, sendo posteriormente considerados aptos/inaptos. Os candidatos podem, no entanto,



recorrer da decisão no prazo máximo de 5 dias, quando considerados inaptos, podendo concorrer no máximo três vezes caso sejam considerados inaptos, e esperar no mínimo 30 dias para concorrer novamente.

A nível médico, procura avaliar-se o candidato e efetuar testes de despiste de alguma doença não detetada. A nível físico avaliam-se as capacidades físicas e motoras do candidato e na entrevista, procura-se avaliar as capacidades do candidato e se a sua personalidade se adequa ao perfil desejado. Muitas vezes os candidatos são aconselhados a escolher outra especialidade, de acordo com os resultados dos testes, ou devido ao número de vagas disponíveis. Todos os intervenientes no processo de seleção estão na posse de formação adequada para exercer estas funções.

Na fase 4, é definida a seriação dos candidatos. Esta é atribuída de acordo com a classificação final obtida nas provas, ou seja, quanto melhor for a nota nas provas, mais depressa será efetuada a incorporação. Depois da seriação, segue-se então a incorporação dos candidatos.

Na fase 5, e após o término das 12 semanas de curso de formação, os militares são enviados pela DARH para terminar os cursos de especialidade que escolheram previamente e/ou negociaram com o orientador na prova de entrevista final das três opções de acordo com as vagas possíveis em cada especialidade.

No caso de cursos de formação de sargentos ou oficiais, seja em RC/ QP, o Exército prefere sempre o recrutamento interno, pois estes já compreendem o meio em que estão inseridos, sendo mais fácil o seu processo de adaptação e um menor investimento monetário. Contudo, quando as vagas são superiores ao número de candidatos, opta-se pela abertura de concurso misto, dando oportunidade aos civis de concorrer também.

3.4.2 Centro de Recrutamento de Lisboa

O estagiário deslocou-se ao centro de recrutamento em Lisboa durante cinco dias, de forma a compreender toda dimensão organizacional desta área no âmbito dos



recursos humanos, bem como, de que forma são efetuados os procedimentos de candidaturas.

Desde Outubro de 2015 que o centro de recrutamento funciona em fase *beta* com as pré-candidaturas *online*. O estagiário aprendeu então, a funcionar com a ferramenta Gestão Recrutamento Normal (GRN) e com o Sistema Informático para Obtenção de Recrutamento Geral (SIPORG).

Esta forma de candidaturas tem várias potencialidades por explorar, contudo destaca-se que, desde que está em funcionamento ocorreram 1285 candidaturas a nível nacional em menos de 2 meses. Estes números, embora diretamente influenciados pela abertura de concurso para oficiais e sargentos em RC que só funciona duas vezes por ano, mostram que quem concorre para a categoria de praça também utiliza esta ferramenta.

Modus Operandi

Os interessados em alistar-se no Exército preenchem uma pré-candidatura com os dados básicos sobre o candidato. Após isso, irão receber um *email* de resposta com mais 5 perguntas sobre os mesmos (perguntas estas que poderiam já estar na 1ª fase de questões na pré candidatura). O conteúdo das perguntas é o mesmo, pelo qual não se justifica esta divisão de tarefas. O tempo médio de resposta do CR Lisboa é um dia. Após os candidatos responderem ao correio eletrónico, a candidatura fica efetuada, ficando estes a aguardar uma carta por correio e uma mensagem no telefone com o dia das provas de seleção.

Provas Classificação e Seleção

Após o candidato formalizar a sua candidatura, o GRN mostra-nos as diversas fases em que o candidato se encontra, começando pela **candidatura efetuada convocatória para Provas Classificação e Seleção (PCS), em execução PCS** e por **fim apto/inapto** com possível data de incorporação.

Escolha Especialidades Durante PCS

Já referido anteriormente este ponto, é importante acrescentar que de acordo com o DR, é definido o número de vagas para cada especialidade. À medida que cada candidato termina as suas provas, são atribuídos determinadas valores em escala, consoante o seu desempenho. Ao mesmo tempo, o programa diz automaticamente ao



orientador quais são as especialidades que mais pessoas precisam para ocupar as vagas, cabendo então a este último, muitas vezes negociar e, de certa forma, desviar as ideias dos candidatos para lugares que importam ao Exército preencher.

O CR Lisboa também efetua deslocações a fim de promover o Exército e angariar recursos humanos, contudo, foi explicado ao estagiário o porquê desta técnica falhar tanto no local. As saídas que são efetuadas por diversas vezes são as escolas básicas 2+3, ou seja, alunos de 9ºano e com 14 anos; Exposições/Feiras erradas, como é o caso da feira agrícola de Beja, que dura 7 dias e onde o número médio de candidaturas é zero; ou, ainda, dias errados, por exemplo, o 10 de junho, onde é realizada uma cerimónia sobre veteranos de guerra, e 90% da população presente já cumpriu o seu dever militar.

A falha na divulgação e o uso errado do investimento em material desnecessário traz consigo fatores negativos, não só a nível do pessoal que se sente fatigado devido a feiras de vários dias, bem como a nível financeiro.

A gestão de capital humano no CR foi um ponto questionado pelo estagiário, pois sendo o local do país com mais candidaturas e mais deslocações (efetuando em média uma por semana com dois locais diferentes nesses mesmos dias), a falta de pessoal é notória.

Foi também compreendido pelo estagiário quais os picos do recrutamento, aquando das colocações universitárias, fins de anos letivos, alunos que terminam secundário sem média para entrar, tornando-se então claro quais os meses em que se deve apostar em anúncios comerciais na TV e que tipo de escolas visitar.

Candidatura ao vivo

No segundo dia em Lisboa o estagiário passou pelo gabinete de atendimento ao público em Lisboa, tendo prestado apoio em uma candidatura presencial. Não apareceram mais candidatos, para além desse, até ao fecho do portão.

Para fazer parte desta equipa os militares passam por um curso de atendimento ao público, administrado por psicólogos do Exército e onde lhes é demonstrado como devem proceder com os candidatos, como deve ser a sua postura, o que devem dizer e como, ao mesmo tempo, saber preparar de imediato o candidato para as fases seguintes.



O Recrutamento e a Formação nas Forças Armadas

O processo começou com perguntas básicas, determinando a idade do candidato, documentos necessários (cartão cidadão/carta condução se requeresse especialidade condutor), numero identificação bancária e se possuía tatuagens ou *piercings* visíveis. Concluída esta fase, foram introduzidos no GRN os dados do candidato e verificação dos mesmos. Pela cédula militar, o Numero Identificação Mecanográfico (NIM) é inserido no sistema e várias informações aparecem automaticamente no programa, tais como a morada e outros dados biográficos.

É então perguntado ao civil qual a especialidade que pretende, de uma lista de possíveis escolhas (tendo este escolhido Comandos -> Tropas especiais). Seguidamente, foi requerido que preferência regional tinha, tendo o candidato referido Açores-Angra do Heroísmo. Foi-lhe perguntado como tomou conhecimento da abertura de concurso, e informado que, se considerado apto, seria incorporado em Abril. A folha de candidatura estava completa, o candidato leu e assinou. Candidatura efetuada em 20min.

O candidato irá então receber em casa a convocatória com o dia da prova e com os documentos que tem de levar: Registo criminal (original), Habilitações Literárias (original), produtos higiene e de ginástica para realização das provas. A prova terá a duração de dois dias.



Capítulo 4 – Enquadramento Teórico sobre o Recrutamento e a Formação

O recrutamento e a formação de trabalhadores, homens, pessoas ou grupos é fundamental para uma organização ter sucesso. O desenvolvimento e crescimento de maiores e melhores empresas traz uma saudável concorrência e ao mesmo tempo que cria competências organizacionais (Ulrich & Lake, 1991). Para fazer face a estes e outras situações é necessário haver um bom capital humano. (Davenport, 1999)

Uma definição de Recrutamento é:

“ Processo de divulgação de vagas e do recebimento de candidatos e ou currículos para determinada vaga” (Montenegro, 2012, p. 2)

Para (Santos, 2009) recrutamento: “é a divulgação da vaga e a triagem de possíveis candidatos com base nos pré-requisitos do cargo (experiência profissional, escolaridade e outros). Podendo acontecer em duas formas: o recrutamento interno e recrutamento externo.”

Os processos de recrutamento hoje em dia das grandes empresas focam-se em determinados *jobs skills* que o candidato deve possuir. Estes são avaliados com base em determinados fatores fundamentais segundo a missão e valores da empresa e/ou especificamente no que a empresa procura.

Quando não existe um recrutamento por parte das empresas nas universidades por forma a irem recrutar os alunos de topo e angariar de imediato o capital humano enquanto novos no mercado de trabalho, as multinacionais e empresas de topo abrem concursos externo. Devido ao grande número de currículos enviados utilizam programas automáticos que procuram as palavras-chaves que o grupo de recursos humanos da empresa determina serem fundamentais para o seu critério de seleção, isto faz com que um currículo sem determinados elementos por mais vasto e completo que possa ser, possa passar facilmente despercebido e perder-se de imediato capital humano valioso, contudo



neste processo de procura não se consegue avaliar as competências mais “soft” sendo mais subjetivas caso de um candidato tenha menos capacidade de equipa, ou menos espírito de iniciativa ou seja mais introvertido (López, Peón, & Ordás, 2006).

Uma boa estratégia de recrutamento passa também por mostrar aquilo que os candidatos podem ganhar com a empresa, não só um salário mas também a progressão na carreira, possibilidade de novas formações, desenvolvimento dos seus projetos próprios, bónus e outros extras sendo isto também referido por (Ulrich & Lake, 1991) no recrutamento irá trazer lucros no futuro da empresa.

As novas tendências de recrutamento

Hoje em dia as organizações procuram uma melhor forma de atrair os verdadeiros “génios”, mas para cativar atenção destes é preciso uma inovação constante do seu próprio recrutamento e respetiva estratégia. A leitura básica de currículos está ficar obsoleta e procuram-se novas maneiras diversificar.

De acordo com (Healy, 2014) *Online Networking Events*; Entrevistas *online*, *social media*, são o futuro próximo de todo o recrutamento já utilizado por ele na sua organização. A possibilidade de encontrar o candidato ideal fica mais fácil porque esta forma de agilizar o processo permite agilizar os custos de tempo e dinheiro e porque permite eliminar à partida rapidamente vários candidatos que não servem para o cargo a desempenhar, por outro lado feiras de emprego custam imenso dinheiro.

Também para (Doyle, 2015) a rede social *LinkedIn* é neste momento um grande motor de busca, tanto de emprego como empregadores que utilizam a base de dados através de *relevant skills sets* que as empresas definem prioritariamente para o cargo, após isto conseguem cruzar a informação devido aos *backgrounds checks* que a plataforma dispõe e facilmente podem encontrar o candidato desejado.

Uma forma completamente inovadora e muito recente foi a utilizada pela empresa *Heineken* que decidiu desafiar todos os candidatos que concorreram a vaga de emprego (1734), onde foi filmado a reação dos candidatos a determinadas situações, os candidatos eram então desafiados às mais caricatas e inesperadas peripécias começando por uma simples entrevista até andar de mãos dadas com o entrevistador, salvar pessoas em “perigo”, ou ver o entrevistador desmaiar à sua frente. Procurava-se então ver a



capacidade do entrevistado em várias situações e assim compreender também os seus valores e atitudes.

"Skills can be taught; attitude can't," (BrazenCareerist, s.d.)

Para (Bocancea, 2015) uma outra técnica de recrutamento inovadora é o recrutador camuflado, ou seja, o recrutador faz-se passar por cliente e consegue ter uma perceção clara das capacidades e valores do indivíduo que numa entrevista básica não teria acesso, exemplo da *First Merit Bank's* que procuram candidatos na área das vendas e atendimento de clientes, estes optam por comprar e devolver material comprado a determinado vendedor para ver como este comunica com o cliente e lida com os desafios criados pelo recrutador.

Ao mesmo tempo que falamos de recrutamento também a **formação** diretamente ligada a esta metodologia tem na vida das pessoas um papel fundamental: consiste em habilitar as pessoas a desempenhar determinada função; a crescerem; a cultivarem o conhecimento e a desenvolver a própria inteligência para uma melhor performance na organização (López, Peón, & Ordás, 2006).

(Ulrich & Lake, 1991) Identifica os trabalhadores como o motor da empresa, sem estes esta não poderia funcionar e produzir-se o pretendido, é então importante para a organização capacitar e instruir os funcionários para desempenhar uma tarefa na melhor performance possível sempre que solicitados.

Por outro lado (Bernardes, 2008) diz-nos que as empresas por vezes focam o seu investimento em formação de forma errada pois não existe passagem dos conhecimentos adquiridos para a aplicação de conhecimentos no trabalho em si.

Para resolver esta situação (Rosa T. C., 2014) explica-nos a formação em contexto de trabalho e como esta deve ser dividida em parte teórica e outra em prática onde a aprendizagem é automaticamente posta em causa sendo fundamental para o seu sucesso, cumprir os conteúdos de formação dos trabalhadores.

Também no conteúdo da formação deve ser importante formar por diversos níveis, ou seja, associados juniores, não se devem misturar com *experts* e posições sénior, e importante os cursos de liderança para ao mesmo que se está formar os futuros



O Recrutamento e a Formação nas Forças Armadas

chefes da empresa também se lhes é entregue um voto de confiança, cabendo a estes moralizar os restantes para que o bom desempenho trará frutos no futuro. (López, Peón, & Ordás, 2006).

É importante referir que a formação advém do conhecimento, ou seja, os trabalhadores tem de compreender qual a missão e quais os valores da empresa quando entram na mesma, uma vez assimilados estes fatores poderão compreender as reestruturações aquando necessárias e quando as melhorias são importantes em diferentes ocasiões, para isso também é importante uma formação clara, global com planeamento detalhado para que se entenda a estratégia da empresa quando ocorre a mudança. Tem de ser clara para todos, para que todos possam acompanhar o ritmo que a organização necessita para se estabelecer. (Bernardes, 2008)



Capítulo 5 – Análise Críticas e Sugestões

Durante a realização deste estágio foram detetados diversos procedimentos incorretos por parte do estagiário que merecem agora uma análise e também uma sugestão de melhoria para possível alteração futura por fim a melhorar o processo de formação e recrutamento no Exército.

Processo de Recrutamento online – pré candidatura :

Falhas no sistema

Este sistema mostra algumas falhas de eficiência e técnicas, contudo, melhor explorado, poderá trazer uma grande redução dos custos na área dos candidatos e do recrutamento em geral.

O nível da triagem não acontece, ou seja, um concorrente que não sabe exatamente os pré requisitos, ou que possa possuir, por exemplo, elementos de fator eliminatório, como as tatuagens, *piercings* ou falta de visão, seria automaticamente advertido na candidatura presencial. Nesta opção isso não acontece e a candidatura é efetuada na mesma.

Para compreendermos o exposto, é importante referir que no mês de Outubro houve 317 pessoas que efetuaram pré-candidatura no CR Lisboa, e apenas 31 ficaram efetivos e foram às provas de seleção.

Uma outra falha detetada no sistema é o facto de na pré-candidatura não ser facultado ao candidato uma opção de escolha da especialidade. No seguimento desta, verificou-se também que não é diferenciado o regime nem a categoria a que o candidato concorre das possíveis (Oficial, Sargento ou Praça). Isto implica que os responsáveis do CR sejam obrigados a ligar a vastíssimos numero de candidatos, quando não vem definido quais as suas habilitações literárias, ou que categorias pretendem ingressar.

Em relação à pré-candidatura, existe ainda uma opção em que o candidato pode ver o progresso da sua candidatura, contudo a opção não funciona de todo, logo, o candidato tem sempre de ligar para o CR, caso necessite de informações.



Verificamos assim que, embora o processo seja mais rápido, a qualidade/quantidade (candidatos que se aproveitam) e que se retira das candidaturas é reduzida. O sistema tem imensas falhas que precisam ser retificadas, contudo prevê-se que futuramente seja uma forma de recrutamento muito menos dispendiosa e de fácil acesso a todos os intervenientes.

Uma sugestão para agilizar o processo. (embora já exista uma plataforma *online* onde se pode começar a dar os primeiros passos para uma pré-candidatura) poderia ser uma opção, a obrigatoriedade ao nível da entrega dos documentos; a criação de pontos obrigatórios em cada fase da candidatura com o respetivo *upload* do documento para proceder à fase seguinte da página da plataforma.

Deste modo, seria possível impedir que faltassem documentos e a base de dados já estaria preparada aquando da realização das provas. Desta forma, seria possível reduzir-se os custos e apenas os interessados seriam convocados para as respetivas provas de seleção. Outro fator não mencionado que poderia acelerar o processo de seleção, seria uma definição do índice de massa corporal ideal para concorrer, ou estabelecer parâmetros ideais.

Outra ideia sugerida pelo estagiário prende-se com o facto dum recrutamento junto das Universidades, por esta altura o Exército é uma das poucas organizações que tem capacidades de pagar um salário acima da média a um recém licenciado de acordo com a média do país. Um recrutamento em junho/julho seria sempre uma mais valia e um alcance de captação muito elevado.



Capítulo 6 - Conclusão

Este estágio permitiu ao formando uma maior compreensão de todo o sistema organizacional da DF em concreto e de forma geral de como funciona o recrutamento e a formação do Exército no seu plano global. Tendo já abordado cada repartição anteriormente bem como a formação e o recrutamento, foco esta conclusão numa autoavaliação do estágio e numa auto crítica.

O estágio de 6 meses permitiu entender as políticas e a forma de funcionamento interno que outrora pareciam não fazer sentido a quem está na base da pirâmide. O Exército é uma organização com muitos anos e muita história e portanto isso implica que as mudanças que ocorrem são por vezes de implementação difícil pois afetam diretamente a vida de várias pessoas.

Numa reflexão pessoal ao estágio em termos de conclusão e de como ele decorreu, desde a sua organização , às expectativas do estagiário , objetivos propostos e aprendizagem, pretende-se agora refletir sobre o mesmo.

No ponto de vista do estagiario a **organização** foi muito importante, com a ajuda do coorientador de estágio para esta tarefa, pois o relatório focou-se na formação e no recrutamento dentro do Exército sendo algumas destas áreas de acesso restrito foi importante o seu apoio para que algumas portas se pudessem abrir. A forma como foi dividido podendo passar por todas as repartições da DF e a possibilidade de deslocação aos centros de recrutamento de Lisboa e Gabinete de Apoio de Évora foi um excelente complemento ao trabalho desenvolvido, compreendi como todos trabalham e o que se espera de cada repartição, faltando apenas a deslocação à Direção de Recursos Humanos no Porto, se calhar a peça chave do recrutamento mas que por ordens superiores e devido a confidencialidade de vários documentos foi negado. Sem criar desânimo falei com pessoas ligadas ao mesmo que me puderam dar algumas respostas.



Em relação às **expectativas do estagiário** pode-se dizer que ficaram aquém do que este esperava no sentido do estágio não ter sido tão prático e com tantas responsabilidades como este esperaria, contudo volta-se a compreender que a organização interna do Exército está definida há muito tempo e não é possível contornar determinadas barreiras. Embora tenha corrido desta forma, todas as atividades e todo o conhecimento passado para o estagiário foram importantes para o crescimento e compreensão do universo militar em Portugal.

Ao nível da **aprendizagem**, não houve uma aplicação direta dos conhecimentos adquiridos anteriormente muito devido a focar-se numa área específica que tem normas e diretivas há muito implementadas, contudo e de realçar que o estagiário tenha adquirido novas competência/formas de trabalho na área dos recursos humanos e do recrutamento.

Em suma penso que este estágio apesar de não abrir portas diretas para um futuro no Exército pois o tempo de militar do estagiário terminou, mostrou um lado desconhecido da vida militar e a fórmula final para como tudo se define e prepara. O estagiário pensa ter explicado de forma clara e concisa o funcionamento das repartições e funções na formação da DF e recrutamento do Exército numa estrutura adequada, alcançando assim uma grande parte dos objetivos definidos.

É notório o trabalho que existe por dentro desta "organização" que o comum o soldado no dia a dia não tem conhecimento..



Bibliografia

1. Bernardes, A. (2011). *Políticas e práticas de formação em grandes empresas — Situação atual e perspetiva futuras*, Tese de doutoramento, Educação (Formação de Adultos), Universidade de Lisboa, Instituto de Educação.
2. Bocancea, M. (2015). *Innovative Recruiting Strategies for 2015*. Acedido a 2 de Fevereiro de 2016, em <http://www.recruitingdivision.com/innovative-recruiting-strategies-for-2014/>
3. BrazenCareerist. (s.d.). Acedido a 21 de Janeiro 2016, em <http://wp.me/p3XTo8-4sT>
4. Davenport, T. O. (1999). *Human Capital: What It Is and Why People Invest It. Contributors: Thomas O. Davenport - Author. Publisher: Jossey-Bass, San Francisco, USA.*
5. Doyle, A. (2015). Acedido a 2 de Fevereiro de 2016, em <https://www.thebalance.com/how-to-use-your-linkedin-profile-as-a-resume-2062598>
6. Duarte, R. (2014). Comemoração Aniversário CID.
7. Duarte, T. (2014). Acedido a 5 de Fevereiro de 2016, em <http://www.oitcinterfor.org/>.
8. Fleury, M., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(n.spe), 183-196.
9. Healy, R. (2014). *Innovative ways recruiters attracting top talent*. Acedido a 02 de 02 de 2016, em <http://www.brazen.com/blog/archive/networking/7-innovative-ways-recruiters-attracting-top-talent/>
10. Hendry, C. (1995). *Human Resource Management - A strategic Approach to Employment*, Butterworth Heinemann, Oxford.
11. López, S. P., Peón, J. M., & Ordás, C. J. (2006). *Human Resources Management As A Determining Factor In Organisational Learning*, Management Learning.
12. Montenegro, A. D. (2012). Recrutamento de Pessoal: Perspetivas e Desafios para Gestão Estratégica de Pessoas, O Portal dos Psicólogos. Acedido a 8 Fevereiro de 2016 <http://www.psicologia.pt/>



O Recrutamento e a Formação nas Forças Armadas

13. Rosa, T. C., (2014) Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Évora, Évora.
14. RDM (2009). Regulamento Disciplina Militar, Lisboa.
15. Santos, R. (2009). Entenda o que é recrutamento, seleção e integração. Acedido a 5 de Fevereiro de 2016 em <http://www.institutojetro.com/artigos/gestao-de-pessoas/entenda-o-que-e-recrutamento-selecao-e-integracao.html>
16. Silva, C. J., & Matoso, A. T. (2015). Militares voluntários e contratados do exercito Português, Lisboa.
17. Sturz, A., E. (2009). , *Strategies and Policies for Human Resources in the Army , Management Agricol vol 15 Iss 2 , Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară a Banatului Timișoara*
18. Trabajo, O. I. (s.d.). Acedido a 19 de Janeiro de 2016, em <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xvii.htm>;
19. Ulrich, D., & Lake, D. (1991). *Organizational Capibility : Creating competitive advantage, University of Michigan, Ann Arbor, MI.*
20. Washington, G. (1789). Acedido a 22 de Janeiro de 2016 em <http://www.citador.pt/frases/citacoes/a/george-washington>;



Anexos

ANEXO I – Especialidades Academia Militar

Cod	Curso	Nível de Formação	Obs	Destino
8191	Ciências Militares; na especialidade de Infantaria	Mestrado Integrado	PDF	EXE
	Ciências Militares; na especialidade de Artilharia	Mestrado Integrado		
	Ciências Militares; na especialidade de Cavalaria	Mestrado Integrado		
8192	Administração Militar	Mestrado Integrado	PDF	EXE
8193	Ciências Militares; na especialidade de Segurança	Mestrado Integrado	PDF	GNR
8194	Administração da Guarda Nacional Republicana	Mestrado Integrado	PDF	GNR
8371	Formação Complementar em Medicina	Mestrado Integrado	PDF	GNR
8372	Formação complementar em Medicina Dentária	Mestrado Integrado	PDF	
8373	Engenharia Militar; na especialidade de Engenharia	Mestrado Integrado	PDF	EXE / GNR
	Engenharia Eletrotécnica Militar; na especialidade de Transmissões	Mestrado Integrado		
	Engenharia Eletrotécnica Militar; na especialidade de Material	Mestrado Integrado		
	Engenharia Mecânica Militar; na especialidade de Material	Mestrado Integrado		
8384	Formação Militar Complementar em Ciências Farmacêuticas	Mestrado Integrado	PDF	GNR
8385	Formação Militar Complementar em Medicina Veterinária	Mestrado Integrado	PDF	



ANEXO II – Ficha Apresentação de Curso

 Comando do Pessoal Direção de Formação		
MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL  EXÉRCITO PORTUGUÊS	Ficha de Apresentação de Curso Qualificação/Formação Contínua	EPR: EA UIE/O DE FORMAÇÃO: CTOE Data Atualização: 08/Jan/16
Código:	Designação do curso: Curso Formação Praças (CE / OE)	Tipo Ação Formação: Formação RVRC Quantitativos MIN: 10 MAX: 50
Duração Total Presencial / N presencial 970	Dias Úteis Form 65 dias	Destinatários (Público Alvo) Oficiais <input type="checkbox"/> Sargentos <input type="checkbox"/> Praças <input checked="" type="checkbox"/> Civis <input type="checkbox"/> Alunos <input type="checkbox"/> Outros Ramos e Forças Segurança <input type="checkbox"/>
Objetivos/Finalidade do Curso	O Curso de Operações Especiais para Praças em Regime de Contrato, tem como objetivo final desenvolver nos formandos as suas capacidades técnicas, psicossociais e físicas e proporcionar-lhes os conhecimentos militares necessários para os habilitar, ao concluir o curso, a: a. Integrar Forças de Operações Especiais na execução de Operações Especiais de acordo com o quadro doutrinário em vigor, nomeadamente, missões de reconhecimento especial e de ação direta; b. Utilizar técnicas de infiltração e exfiltração; c. Sobreviver, utilizando os recursos disponíveis no terreno, em situação de campanha e isolamento ou perda de contato com a cadeia de comando.	
Pré - Requisitos:	Formação	Concluir com aproveitamento as provas complementares de seleção, físicas, médicas e psicológicas de acesso ao curso. Não possuir qualquer pena disciplinar averbada e ausência de antecedentes criminais.
	Experiência Profissional	Nada a referir.
	Aptidão Psicológica Físicas Linguísticas e outras :	Nada a referir.
Certificação:	Nada a referir.	
Condições de colocação:	Ser colocado durante o período mínimo de dois anos no CTOE, tendo concluído com aproveitamento o Curso de Operações Especiais.	
UIE/O que possuem esta qualificação no seu QOP		
Custos da Formação: A estatística dos custos da formação constam de documento próprio, a Ficha Controlo de Custos da Formação (FCCF)		Insignia:  OUIE/O A FAO...

VALIDADO em 22-02-2016 14:24:29 pela Rep Avaliação Certificação e Controlo da DF



O Recrutamento e a Formação nas Forças Armadas

Curso Formação Praças (CE / OE)		PÁGINA 2	
Código UPCD	Programa de Formação	Conteúdos	
		Dur	Noit
	Armamento e Tiro	82	21
	Técnicas de Combate de Operações Especiais	90	96
	Topografia e Navegação Terrestre	22	24
	Comunicações	20	4
	Doutrina de Operações Especiais	16	3
	Sapadores	21	8
	Técnicas de Montanhismo	28	10
	Survival Evasion Resistance and Escape	18	3
	Operações Aéreas	12	3
	Operações Anfíbias	20	4
	Educação Física Militar	42	8
	Exercícios	90	40
	Competências Psicossociais de Operações Especiais	16	42
	Disposição do Comando	03	8
	Socorrismo de Combate	18	8
	Avaliação	4	21
		Duração total:	970

VALIDADO em 22-02-2016 14:24:29 pela Rep Avaliação Certificação e Controlo da DF



ANEXO III – Ficha de Controlo de Custos da Formação

Direção de Formação (Ficha de Controlo de Custos da Formação- FCCF) PFA 2016						
Designação do curso			Tipologia de Formação Qualificac	Dias Úteis	Entidade de Formação	Numero Max Form
Eletricista de Construção				153	RE3	20
Custos	U/E/O	DF	Cmd Pes	Cmd Log	Por Formando	
A 1.1 - Despesas com Formadores			0,00 €			0,00 €
A 1.2 - Despesas de Formadores Externos			0,00 €			0,00 €
A 1.3 - Despesas com Formandos			61.048,36 €			3.052,42 €
A 1.4 - Despesas c/ Gestão da Formação (Dir For)			1.015,13 €			50,76 €
A 1.5 - Despesas com Pessoal de Apoio			12.693,87 €			634,69 €
B - Amortizações				0,62 €		0,03 €
C 1 - Despesas Combustíveis e Lubrificantes	2.745,73 €					137,29 €
C 2 - Despesas com Munições e Explosivos				0,00 €		0,00 €
C 3 - Despesas Limpeza e Higiene	336,60 €					16,83 €
C 4 - Alimentação e refeições confeccionadas				29.000,80 €		1.450,04 €
C 5 - Despesas c/ vestuário e artigos pessoais				0,00 €		0,00 €
C 6 - Despesas com Materiais de Consumo	24,55 €					1,23 €
C 7 - Despesas produtos químicos e farmacêuticos				168,40 €		8,42 €
C 8 - Despesas prémios e condenações	0,00 €					0,00 €
C 9 - Despesas encargos com instalações	3.060,00 €					153,00 €
C 10 - Despesas com conservação e bens	0,00 €					0,00 €
C 11 - Despesas Luxuariações	0,00 €					0,00 €
C 12 - Despesas com transportes ajudados	0,00 €					0,00 €
C 13 - Despesas com portagens etc	0,00 €					0,00 €
E 1 - Abonos eventuais (pás de marcha)		16.983,51 €				
Custo imputável à U/E/O (C1+C3+C8+C9+C10+C11+C12+C13)	6.166,86 €					308,34 €
Custo à DF (E1)		16.983,51 €				849,18 €
Custo ao Cmd do Pessoal (A1.1+A1.2+A1.3+A1.4+A.5)			74.757,36 €			3.737,87 €
Custo ao Cmd Logístico (B+C2+C4+C5+C7)				29.177,82 €		1.458,89 €
Custo Total (U/E/O+DF+CMD PESS+CMD LOG)				127.085,55 €		6.354,28 €
Custo por Formando imputável a Entidades Externas (Total - (A1.1+A1.3+A1.4+C6+E1))						2.401,93 €
Custo por Formando imputável a Entidades Externas(Total-(A1.1+AL.3+AL.4+C4+C5+E1)) (sem Alimentação)						951,49 €
Custo Directos * (A1.1+A1.2+C12+C13+E1)						16.983,51 €
Custo Indirectos (A1.3+A1.4+A1.5+B+C1+C2+C3+C4+C5+C6+C7+C8+C9+C10+C11)						110.102,04 €
Em conformidade com o Regulamento dos cursos de formação da Direcção-Geral de Administração e Emprego Público (DGAEPE) Autorizado por despacho de 28 de Novembro de 2012 de Sua Exª Mª e CNR						
Obs: Dicação dos dados efectuado de acordo com a base de IVA em vigor no ano de			2015	Effectiva Mês	321	
Rubrica Limpeza e Higiene	12520,79 €			0,11 €		
Rubrica Encarg. Instalações	107532,15 €			1,00 €		* Foi estabelecido o valor fixo 15.000€ para toda a unidade
Rubrica Conservação Bens	15000 * €			0,00 €		
						Custo Homem Dia



O Recrutamento e a Formação nas Forças Armadas

Designação do curso	Tipologia da Formação Qualificação	Dias Úteis	Entidade de Formação	Número Max Form
Eletricista de Construção		153	RE3	20

Despesas com Pessoal

A1_1_Despesas Formadores:
(Nº horas * 1,5 horas) * Total Vencimentos * 14 meses / (52 semanas * 35 horas semanais)
(1 hora leccionada + 0,5 horas de preparação)

Civil	0,00 €	855	432,5	1297,5	0,00 €
Incorporado29:					

A1_1_Despesas Formadores: **0,00 €**

A1_2_Despesas com Formadores Externos:
Nº horas leccionadas * custo da hora + outras despesa (transporte etc..)

A1_2_Despesas com Formadores Externos: **0,00 €**

A1_3 Despesas com Formandos:
Vencimentos mensais

Soldado	583,58 €	50.596,47 €	39,83 €	14435,9852	214,2
2º Cabo	683,13 €	10.451,89 €	39,83 €	2547,5268	214,2
		61.048,36 €		15.983,51 €	

A1_3 Despesas com Formandos: **61.048,36 €**

A1_4_1_Despesas de Gestão da Formação (Pessoal Apoio de Permanete Dir/Sec de Formação:
Soma dos vencimentos mensais dos militares e civis que integram a Direcção/Secção Formação

MAIOR	1	2.731,32 €	2.731,32 €
1º SARGENTO	2	1.355,95 €	2.711,92 €
Soldado	1	583,58 €	583,58 €

A1_4_1 Despesas Anuais Gestão da Formação: **16.983,51 €**

A1_4_2 Actividade Formativa UEO:
Plano de Formação Anual (Formação QP + Qualificação + Formação RVRC)

01	Canalizador	14/Mar/16	30/Nov/16	240	RE3	PFA 2016
01	Carpinteiro de Construção (Limpos)	04/Abr/16	15/Nov/16	214	RE3	PFA 2016
01	Eletricista de Construção	04/Abr/16	15/Nov/16	214	RE3	PFA 2016
01	Operador de Equipamento Pesado de Engenharia	15/Mar/16	13/Dez/16	252	RE3	PFA 2016
01	Senzaleiro Civil	10/Mar/16	30/Nov/16	245	RE3	PFA 2016

A1_4_2 Despesas com a Gestão da Formação com esta Acção de Formação: **1.015,13 €**

A1_4_7 Percentagem da AF no encargo global da U/E/O: **18,37%**

A1_5 Pessoal de Apoio Temporário:
(Total Vencimentos * 14 meses) / (52 semanas * 35 horas semanais)

1º SARGENTO	1.355,96 €	1	1217	10,43 €	12.693,87 €
-------------	------------	---	------	---------	-------------

A1_5 Despesas de Apoio Temporário: **12.693,87 €**

Amortizações

B_Despesas de Amortizações:
Amortização * nº horas de utilização

Impressora de rede	500,00 €	1	25,00%	10	5,21 €
Computador tpoll	940,00 €	2	25,00%	20	19,58 €

B Amortizações: **0,62 €**

segunda-feira, 15 de Fevereiro de 2016

SCAFE



Sistema de Controlo das Actividades de Formação do Exército

Página 2





O Recrutamento e a Formação nas Forças Armadas

Designação do curso	Tipologia da Formação Qualificação	Dias Úteis	Entidade de Formação	Número Max Form													
Eletricista de Construção		153	RE3	20													
Descrição de Outras Despesas																	
C1_Despesas de Combustíveis e Lubrificantes: Viatura (consumo médio) * Kilómetros percorridos * preço do litro de gasóleo * 10% lubrificantes																	
TP27	8078	30	1,03 €	2.496,10 €	249,61 €	2.745,71 €	C 1 Combustíveis e Lubrificantes	2.745,71 €									
C2_Despesas com Munições e Explosivos: material utilizado * quantidade * preço unico																	
					C 2 Munições e Explosivos	0,00 €											
C3 Limpeza e Higiene C9 Encargos Instalações (Água, Electricidade e aquecimento) C10 Conservação e Bens:(Encargos do ano anterior / 365,25 dias / efectivo médio do ano anterior) * duração do curso em dias = custo Homem dia Custo da rubrica = custo Homem_dia * DUF * Nº Maximo de Formandos																	
C3 Desp Limp Higiene	CHD Limp higiene	C9 Desp Enc Inst	CHD Encargos Inst	C10 Cons Bens	CHD Conserv. e Bens	326,78 €	0,11 €	2.806,50 €	1,00 €	391,49 €	0,00 €	C 3 Limpeza e Higiene	336,60 €	C 9 Encargos Instalações	3.060,00 €	C 10 Conservação e Bens	0,00 €
C4_Despesas Alimentação confeccionadas: Dias Úteis de Formação * Max formandos da AF * Preço da Diária																	
Valor da Diária Alimentação	9,48 €			Total das despesas de Alimentação	29.008,80 €		C 4 Alimentação Refeições confeccionadas	29.008,80 €									
C5_Despesas com vestuário e outros artigos pessoais:																	
					C 5 Despesas com vestuário e outros artigos pessoais	0,00 €											
C6_Despesas com Materiais de Consumo																	
4	Papel para fotocópia A4, resma	4,99 €	6,14 €	24,55 €			C6_Despesas com Materiais de Consumo	24,55 €									
C7 Produtos Químicos e Farmaceuticos; C8 Prémios condecorações e ofertas; C11 Comunicações C12 Transportes (Fretados); C13 Utilizações Infraestruturas de transportes:																	
C7 - Produtos Químicos e Farmacéuticos	Limpeza/higiene				168,40 €	C 7 Produtos Químicos e Farmacéuticos	168,40 €	C 8 Prémios condecorações e ofertas		C 11 Comunicações		C 12 Transportes		C 13 Utilizações Infraest			





O Recrutamento e a Formação nas Forças Armadas



**Comando do Pessoal
Direção de Formação**

Msg de confirmação / Feedback
(esta msg foi enviada para os seguintes endereços)

C/C:

Para :

<p>MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL EXERCITO PORTUGUÊS</p>	<p>MAPA CI 1(Final) CONTROLO DE INSTRUÇÃO Instrução Militar e Ensino Militar</p>		<p>U/E/O: Nº Doc: 01 \\ Data: 19/Fev/16</p>																																			
	<p>Tipologia da Formação / Edição / Designação / Data de início / Data de fim:</p> <p>Qualificação 01 Sistema Automático de Comando e Controlo - BCS iniciou em 03-02-2016 Terminou em 19-02-2016</p>																																					
<p>Fermandos frequentaram e Cursou</p>		Of	Sar	Pr	Civ	ALEME	Ferm Est	Total :																														
<p>Aprovaram</p>		0	0	0	0	0	0	0																														
<p>Obs :</p>																																						
<p>Director de Formação:</p>				<p>Redactor MCII:</p>																																		
				<p>Telef:</p>																																		
				<p>Email</p>																																		
<p>Validação do CmdPess: Repartição de Avaliação Certificação e Controlo Direção de Formação</p>		<p>VALIDADO 22-02-2016 16:00:06</p>																																				
<p>ATENÇÃO: O Relatório Final de curso deve ser enviado à Direção de Formação, no prazo de 10 dias desde a data de terminos da formação.</p>																																						
<p>6to. Comandos MCII Final</p>																																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Posto</th> <th>NIM</th> <th>Nome</th> <th>UEO</th> <th>Aprovado</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>18,25</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>17,71</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>18</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>18,61</td> </tr> </tbody> </table>									Posto	NIM	Nome	UEO	Aprovado	Nota					<input checked="" type="checkbox"/>	18,25					<input checked="" type="checkbox"/>	17,71					<input checked="" type="checkbox"/>	18					<input checked="" type="checkbox"/>	18,61
Posto	NIM	Nome	UEO	Aprovado	Nota																																	
				<input checked="" type="checkbox"/>	18,25																																	
				<input checked="" type="checkbox"/>	17,71																																	
				<input checked="" type="checkbox"/>	18																																	
				<input checked="" type="checkbox"/>	18,61																																	



ANEXO VI – Certificado de Condução

Categoria de veículos militares		Deix e Selo Branco
A	Motociclos.	
B	Automóveis ligeiros, desde que com rebapa desde que o peso bruto não exceda 2000kg ou que o peso bruto dos eixos exceda a taxa do tonelagem e o peso bruto do conjunto automóvel e rebapa não exceda 3500kg.	
C	Automóveis pesados de mercadorias.	
D	Automóveis pesados de passageiros.	
E	Veículos articulados ou conjuntos de veículos cujo factor pontuação é uma das categorias B, C ou D, mas que estes veículos não se integram numa dessas categorias.	
OUTROS VEÍCULOS		

Foto _____

Unidade Examinadora _____

Nome _____

Posto/Esp/NEM _____

Emitido em ___ de ___ de ___

Válido até ___ de ___ de ___

O _____

ASSINATURA do TITULAR _____

Gr. Sang. ___ Rh ___ Alerg. _____

DST - CC - 200

CEGRAI/Ex Mod 0999LM

Restrições _____

Observações _____

S R

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL

EXÉRCITO

CERTIFICADO DE CONDUÇÃO

N.º _____

Decreto-Lei n.º 264/94, de 25 de Outubro