

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR - MARINHA
2019/2020**



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**OS ESTÁGIOS CURRICULARES NA MARINHA COMO FONTE DE
RECRUTAMENTO**

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

**Sara Sofia Matias Reino
CTEN TSN-EDU**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
OS ESTÁGIOS CURRICULARES NA MARINHA COMO
FONTE DE RECRUTAMENTO

CTEN TSN-EDU Sara Sofia Matias Reino

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M

Pedrouços 2020



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

OS ESTÁGIOS CURRICULARES NA MARINHA COMO
FONTE DE RECRUTAMENTO

CTEN TSN-EDU Sara Sofia Matias Reino

Trabalho de Investigação Individual do CPOS - M

Orientador: CFR FZ Rui Manuel da Graça Lopes Carrilho

Pedrouços 2020



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Sara Sofia Matias Reino**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Os Estágios Curriculares na Marinha como Fonte de Recrutamento** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditora do **Curso de Promoção a Oficial Superior – Marinha 2019/2020 1ª edição** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, **12 de fevereiro de 2020**

Sara Sofia Matias Reino



Agradecimentos

Apesar do presente trabalho se constituir como um trabalho individual, é sem dúvida um trabalho em conjunto fruto do apoio, direto e indireto, de várias pessoas.

A todos o meu muito obrigada!

Em particular agradeço:

Ao meu orientador, Capitão-de-fragata Lopes Carrilho por me ter acompanhado e dado a conhecer outras formas de analisar o estudo.

Ao Tenente-coronel Santos Loureiro pela disponibilidade e tempo que dedicou a ajudar-me a encontrar o caminho.

Ao Capitão-de-mar-e-guerra Alves Martins e ao Capitão-de-fragata Guardado Neto pela disponibilidade em me receber e contributos dados, imprescindíveis para o meu trabalho.

Aos ex-estagiários que dedicaram parte do seu tempo a responder ao questionário.

Aos camaradas do CPOS 2019/2020 1ª edição pela colaboração e motivação ao longo deste percurso, “juntos somos mais fortes”.

Aos camaradas da Direção de Formação, que contribuíram para o meu crescimento enquanto militar e profissional. Em especial ao Subtenente Fernandes Robalo pela disponibilidade, camaradagem e ajuda no tratamento dos dados e à Capitão-Tenente Otilia Pereira pelas aprendizagens e pelo espírito crítico, mas sobretudo por todo o percurso feito em conjunto.

À minha família e aos meus amigos pelo apoio e incentivo, principalmente aos meus pais, que me incentivam a aprender sempre mais e cujo apoio é incondicional e ao Zé, o meu porto de abrigo, que sente as minhas vitórias e os meus insucessos como se fossem seus e que durante este período partilhou comigo o tempo que não tive.

*☞Ao Capitão-tenente M João Sousa Robalo, que acreditou em mim e me fez
marinheira☞*



Índice

| | |
|--|----|
| Introdução | 1 |
| 1. Enquadramento conceptual e metodológico | 3 |
| 1.1. Enquadramento conceptual..... | 3 |
| 1.1.1. Os estágios curriculares | 3 |
| 1.1.2. O recrutamento | 4 |
| 1.2. Enquadramento metodológico | 6 |
| 1.2.1. Percurso metodológico | 6 |
| 1.2.2. Instrumentos de recolha e análise de dados..... | 7 |
| 1.2.3. Modelo de análise..... | 8 |
| 2. Caracterização dos estágios curriculares na Marinha | 9 |
| 2.1. A avaliação da satisfação com os EC na Marinha | 10 |
| 2.1.1. Planeamento e execução | 10 |
| 2.1.2. Habilitações literárias, idade e áreas geográfica e de estágio..... | 11 |
| 2.1.3. Aprendizagem e desenvolvimento pessoal..... | 13 |
| 2.1.4. Satisfação com o estágio..... | 14 |
| 2.1.5. Enquadramento organizacional | 14 |
| 2.1.6. Utilidade | 15 |
| 2.1.7. Divulgação..... | 16 |
| 3. Caracterização do processo de recrutamento da Marinha..... | 18 |
| 3.1. Os EC no processo de RS | 19 |
| 4. Constituição dos estágios curriculares como fonte de recrutamento da Marinha..... | 20 |
| 4.1. As ações a desenvolver | 20 |
| 4.2. O plano de ação | 20 |
| Conclusões..... | 22 |
| Bibliografia..... | 26 |



Índice de Apêndices

| | | |
|--------------|---|---------|
| Apêndice A — | Entrevista ao Chefe da Secção de Concursos, da Repartição de Recrutamento e Seleção, da Direção de Pessoal..... | Apd A-1 |
| Apêndice B — | Questionário aos Estagiários da Marinha | Apd B-1 |
| Apêndice C — | Modelo de Análise..... | Apd C-1 |
| Apêndice D — | Entrevista ao Chefe da Repartição de Recrutamento e Seleção | Apd D-1 |
| Apêndice E — | Áreas de Estágio | Apd E-1 |
| Apêndice F — | Resultados do Questionário aos Estagiários | Apd F-1 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Processo de RS..... | 5 |
| Figura 2 - Ações de divulgação dos EC, pela DF..... | 17 |

Índice de Gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 - Níveis de qualificação conferidos pelos cursos frequentados pelos estagiários | 12 |
| Gráfico 2 - Áreas de estágio com maior número de estagiários (≥ 20)..... | 12 |
| Gráfico 3 - Número de áreas de estágio | 13 |
| Gráfico 4 - Aprendizagem e desenvolvimento pessoal (Orientadores/Tutores/Estagiários) | 14 |
| Gráfico 5 - Satisfação com o trabalho/atividades desenvolvido (Orientadores/Tutores/Estagiários) | 14 |
| Gráfico 6 - Enquadramento Organizacional (Orientadores/ Tutores/ Estagiários) | 15 |
| Gráfico 7 - Utilidade do estágio para o próprio (Orientadores/ Tutores/ Estagiários) | 15 |
| Gráfico 8 - Utilidade do estágio para a Marinha (Tutores) | 16 |
| Gráfico 9 - Intenção dos estagiários concorrerem à Marinha, caso tenham oportunidade.. | 16 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Planeamento/execução estágios 2015/2019..... | 11 |
|---|----|



Índice de Quadros

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Objetivos da investigação..... | 2 |
| Quadro 2 - Questões da investigação | 2 |
| Quadro 3 - Taxa de realização de estágios | 11 |
| Quadro 4 - Quadro Nacional de Qualificações..... | 11 |
| Quadro 5 - Áreas de estágio preenchidas na Marinha | 13 |
| Quadro 6 - Idade e Habilitações Literárias vs Categoria/Classe/Quadro | 19 |
| Quadro 7 - Plano de ação que visa constituir os EC como fonte de RS | 21 |



Resumo

O objetivo deste trabalho de investigação é propor um plano de ação que vise constituir os estágios curriculares na Marinha como fonte de recrutamento para a instituição.

Para o efeito, com base numa investigação qualitativa, foram caracterizados os estágios curriculares e o processo de recrutamento na Marinha, a partir da análise documental de relatórios de avaliação de estágios (2015/2019), de documentos estratégicos, de entrevista e de questionários, e assim identificados um conjunto de ações passíveis de serem integradas num plano de ação adaptado ao objetivo proposto.

Para que os estágios curriculares possam ser constituídos como fonte de recrutamento para a Marinha há que acionar um conjunto de ações, com responsabilidades repartidas entre várias unidades, e que se enquadram maioritariamente na fase de planeamento do processo de recrutamento.

Palavras-chave

Estágios; Recrutamento; Aprendizagem; Plano de Ação; Divulgação.



Abstract

The objective of this research work is to propose an action plan that aims at constituting the internship programs of the Navy as a resource for recruitment for the institution.

In order to achieve the goal, based on a qualitative research strategy, the internship programs and the recruitment process were characterized; starting from documental analysis of internship programs assessment reports (2015/2019), strategic documents, interviews, and questionnaires, a number of actions that can be part of a plan adapted to the goal, were identified.

The internship programs of the Navy can be a source of recruitment. However, in order to be so, there are a number of actions that have to take place; responsibility for those actions is shared among the different levels of the Navy. These actions have to occur mostly at the planning stage of the recruitment process.

Keywords

Internship Programs; Recruitment; Learning; Action Plan; Promotion.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

| | |
|--------------|---|
| CC | Cartão do Cidadão |
| CEMA | Chefe do Estado-Maior da Armada |
| CRRS | Chefe da Repartição de Recrutamento e Seleção |
| DEM | Diretiva Estratégica de Marinha |
| DF | Direção de Formação |
| DP | Direção de Pessoal |
| DSRH | Diretiva Setorial de Recursos Humanos |
| EC | Estágios Curriculares |
| GRH | Gestão de Recursos Humanos |
| I | Indicador |
| IE | Iniciativa Estratégica |
| LA | Linha de Ação |
| OE | Objetivo Específico |
| OG | Objetivo Geral |
| PAE | Plano Anual de Estágios |
| PAMCQ | Plano de Ação de Melhoria Contínua da Qualidade |
| PE | Propostos por uma Entidade |
| PI | Propostos Individualmente |
| QC | Questão Central |
| QD | Questão Derivada |
| QNQ | Quadro Nacional de Qualificações |
| RAE | Relatório de Avaliação dos Estágios |
| RC | Regime de Contrato |
| RS | Recrutamento e Seleção |
| SFPM | Sistema de Formação Profissional da Marinha |
| UEO | Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos |



Introdução

Apesar de os estágios curriculares (EC) serem uma prática institucional na Marinha desde 2005 (Henriques, 2012, p. vi) a avaliação do seu impacto é, dentro da instituição, praticamente inexistente (A.G. Neto, entrevista presencial, 20 setembro 2019) (Apêndice A).

O mesmo não sucede com a avaliação da satisfação com os estágios, que se constitui como uma prática institucionalizada desde 2010. Esta revela elevados níveis de satisfação e utilidade (Direção de Formação [DF] 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019a).

Paralelamente, as dificuldades de recrutamento nas Forças Armadas (Rodrigues, 2019), e em concreto na Marinha (Lusa, 2019), são sobejamente conhecidas e por isso mesmo uma preocupação transposta no documento orientador estratégico para o mandato do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) 2018/2021, a Diretiva Estratégica de Marinha (DEM) 2018, através da Linha de Ação (LA) 2.04 “Promover estágios curriculares e estágios profissionais, a fim de alargar o universo de potenciais candidatos a servir na Marinha”, inserida no Objetivo Estratégico 2 “Melhorar a capacidade de recrutamento e retenção de recursos humanos”.

É neste contexto que se enquadra a presente investigação, inserida na área das Ciências Militares, no domínio dos elementos nucleares, na área do comportamento humano e saúde em contexto militar, e no domínio dos elementos complementares, nas ciências de gestão.

O objeto de estudo recai na intercomunicabilidade entre o programa de EC e as fases de recrutamento e seleção (RS) de recursos humanos na Marinha, com base nos dados recolhidos entre 2015 e 2019.

A investigação em questão restringe-se, assim, aos EC e ao processo de recrutamento na Marinha, sustentando-se, em parte, nos dados recolhidos, no âmbito da avaliação da satisfação com os estágios, realizada pela Direção de Formação (DF), nos anos de 2015 a 2019, por serem aqueles cuja sistematização está melhor consubstanciada.

Deste modo, o Objetivo Geral (OG) desta investigação é propor um plano de ação que vise constituir os EC na Marinha como fonte de recrutamento para a instituição.

A partir do OG foram definidos três Objetivos Específicos (OE) (Quadro 1).



Quadro 1 - Objetivos da investigação

OG - Propor um plano de ação que vise constituir os estágios curriculares na Marinha como fonte de recrutamento para a instituição

| | |
|-----|---|
| OE1 | Caracterizar os estágios curriculares na Marinha |
| OE2 | Caracterizar o processo de recrutamento da Marinha |
| OE3 | Identificar as ações necessárias desenvolver para constituir os estágios curriculares como fonte de recrutamento da Marinha |

Decorrente dos objetivos traçados, procura-se responder à Questão Central (QC), que servirá de referência orientadora a todo o trabalho: “Como poderá a Marinha constituir os seus EC com vista a motivar os respetivos estagiários a aderir ao recrutamento na instituição?” e às Questões Derivadas (QD), deduzidas da primeira (Quadro 2).

Quadro 2 - Questões da investigação

QC: Como poderá a Marinha constituir os seus estágios curriculares com vista a motivar os respetivos estagiários a aderir ao recrutamento para a instituição?

| | |
|-----|--|
| QD1 | Como se caracterizam os estágios curriculares na Marinha? |
| QD2 | Como se caracteriza o processo de recrutamento da Marinha? |
| QD3 | Quais as ações necessárias desenvolver para constituir os estágios curriculares como fonte de recrutamento da Marinha? |

O trabalho de investigação será desenvolvido de acordo com a seguinte estrutura, para além das respetivas introdução e conclusões:

Capítulo 1 – Enquadramento conceptual e metodológico, quer pela fundamentação teórica da área de estudo e pela apresentação da análise crítica da bibliografia relevante, quer pela identificação do percurso seguido e dos instrumentos de recolha, análise e tratamento de dados utilizados.

Capítulo 2 – Caracterização dos EC na Marinha, identificando o modelo implementado e caracterizando-os quanto às habilitações literárias, idade, áreas geográficas e de estágio e às dimensões em estudo (aprendizagem e desenvolvimento, satisfação com o estágio, enquadramento organizacional, utilidade do estágio e divulgação).

Capítulo 3 – Caracterização do processo de recrutamento da Marinha, identificando o modelo implementado e caracterizando a população alvo de recrutamento e de que modo os EC se inserem neste procedimento.

Capítulo 4 – Constituição dos EC como fonte de recrutamento da Marinha, identificando as ações necessárias desenvolver e, conseqüentemente, propor um plano de ação, para potenciar os EC como fonte de recrutamento da instituição.



1. Enquadramento conceptual e metodológico

Neste capítulo pretende-se, a partir da revisão de literatura existente em torno dos conceitos em estudo, estabelecer o “estado da arte” de forma a sustentar o modelo de análise que suporta a presente investigação, identificando igualmente a metodologia seguida e instrumentos utilizados.

1.1. Enquadramento conceptual

O estudo em causa assenta em dois conceitos estruturantes: os EC e o recrutamento, os quais são desenvolvidos de seguida com vista a estabelecer o conhecimento existente nestas duas áreas.

1.1.1. Os estágios curriculares

A importância dos EC na formação e educação de cada indivíduo é inquestionável. Apesar de tradicionalmente associados à componente prática dos cursos de formação, a verdade é que se constituem também como um campo de conhecimento (Pimenta & Lima, 2005/2006, p. 6).

Segundo Gisi, Schwartz, Gomide, Casteleins e Alves (2000, pp. 2-3) o EC constitui-se como uma experiência pré-profissional, intrinsecamente ligada aos objetivos do processo de aprendizagem e que propicia tanto as competências técnico-científicas como as sociais.

Também Gamboa e Paixão (2008, p.78), referindo-se ao ensino secundário, defende que o “estágio implica a mobilização de saberes e de competências, o contacto com uma nova realidade e o desempenho de novos papéis, uma reflexão acerca de si próprios e da experiência que estão a viver, o relacionamento entre o aprendido e o solicitado”.

É precisamente, a partir deste confronto, entre o que é aprendido e o que é solicitado, experienciado num novo contexto, que os estágios aproximam a dimensão formativa à laboral, tornando as aprendizagens mais enriquecedoras, concretas e reais (Vieira, Caires, & Coimbra, 2011, p. 30).

Do ponto de vista das organizações que recebem estagiários, e segundo Szadvari (2008, p. 1), os estágios, quando bem planeados e executados, representam uma mais-valia para a organização, na medida em que permitem acolher colaboradores capazes, com competências diferentes das existentes e que, por conseguinte, trazem novas abordagens e perspetivas à missão da organização.

Por outro lado, as organizações ao acolherem estagiários estão a investir na formação destes, e a criar oportunidades de recrutamento e, por isso mesmo, os estágios constituem-se como um investimento estratégico. Além disso, promovem, a longo prazo,



relacionamentos vantajosos entre as organizações, os estagiários e as instituições acadêmicas (Minnesota State, 2017, p.8).

Do mesmo modo, quando as empresas consideram utilizar os estágios como fonte de recrutamento estão não só a criar vantagem competitiva, pela redução de custos (os custos associados ao recrutamento de estagiários são menores quando comparados com outros candidatos) e pela melhoria do processo de seleção (uma vez que os estágios são uma oportunidade para avaliar os estagiários como possíveis funcionários), mas também como fator de divulgação (na medida em que um estagiário bem sucedido é um bom veículo de promoção da organização) (Jr, Stoeberl & Marks, 2014, pp.130-131). Os mesmos autores sublinham que, uma vez contratados, os ex-estagiários apresentam maior grau de socialização, de formação e de adaptação do que novos elementos contratados.

Igualmente importante, segundo Resick, Baltés e Shantz (2007, cit. por Rose, 2013, p.40), é a possibilidade que os estágios dão aos estagiários de avaliarem a organização enquanto potencial empregador, contribuindo para a tomada de decisão face à possibilidade de aceitarem uma oferta de emprego.

1.1.2. O recrutamento

Antes de se iniciar a apresentação do estado da arte, importa esclarecer que se assume o conceito de Gestão de Recursos Humanos (GRH), uma vez que, tal como referido por Lopes (2012, p. 22), “se trata de alinhar práticas táticas”.

Assim, e segundo Rocha (1999, p. 30), o RS são uma das atividades de GRH. Sendo que o recrutamento consiste no “conjunto de técnicas e métodos destinados a atrair candidatos capazes de ocupar determinados cargos na organização” (Rocha, 1999, p.81) e a seleção “é o processo mediante o qual a organização escolhe as pessoas que nela virão trabalhar” (Rego, Cunha, Gomes, Cabral-Cardoso & Marques, 2015, p.188). Como a intenção de recrutar pressupõe a seleção, assume-se o RS como duas etapas do mesmo processo (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006, p.54).

Este terá de ser um processo consolidado com vista a atingir o objetivo final: recrutar os melhores, pela elaboração de meios e técnicas que garantam a identificação destes ao mais baixo custo possível, e atrair candidatos. O RS é condicionado por vários fatores, destacando-se, entre outros, o mercado de oferta da mão-de-obra para as competências requeridas, e assenta em vários critérios, como sejam as habilitações literárias, a formação e a experiência profissional, as competências técnicas, sociais e de relacionamento, o local de residência e a inserção de pessoas portadoras de deficiência (Sousa et al, 2006, p.57).



Assim sendo, o RS é um processo complexo e sujeito a vários desafios e cujo êxito é testado ao longo de todo o processo (Borges, 2018, p.8). Sendo certo que “a qualidade do recrutamento influencia a qualidade das pessoas que a empresa quer atrair” (Rego et al, 2015, pp.187).

O recrutamento pode ser realizado a partir de candidatos internos e externos à organização (Sousa et al, 2006; Rosado 2014).

Sousa et al (2006, pp.71) referem que não existe um modelo de RS, e que cada organização deverá, de acordo com a sua prática de GRH e características culturais, definir o seu. Todavia, existe um percurso padronizado, segundo o mesmo autor, transposto abaixo (Figura 1).

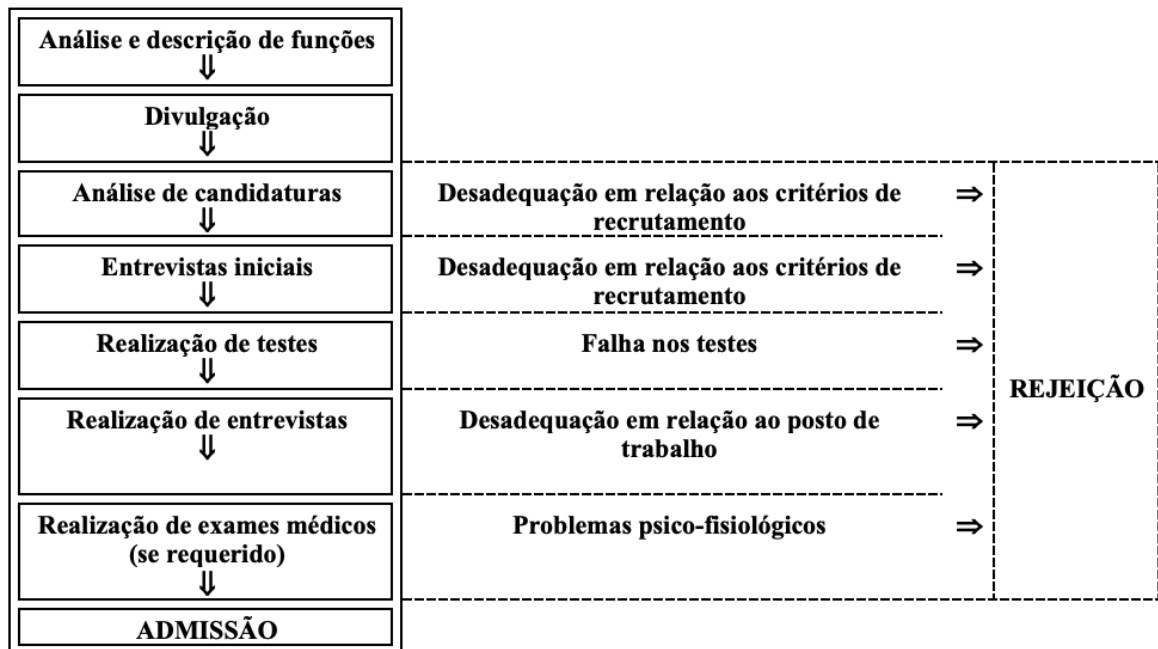


Figura 1 - Processo de RS

Fonte: Sousa et al (2006).

Rego et al (2015, p.188) advogam que o processo de RS é auxiliado por um terceiro processo: a socialização, que acontece quando um indivíduo é integrado numa nova organização ou quando passa a desempenhar novas funções, dentro da mesma organização. Aquela suporta-se, a título de exemplo, nos manuais de acolhimento, na tutoria nas fases iniciais da vida do colaborador na organização e no relacionamento espontâneo com a equipa. É pela socialização que os novos colaboradores aprendem as normas, os valores e os comportamentos que deles se espera. Desta forma, os conceitos de RS e socialização estão fortemente interrelacionados, na medida em que:



a correta seleção dos talentos mais desejados depende, fortemente, da qualidade das pessoas recrutadas/atraídas; processos de seleção inapropriados podem induzir processos de socialização conturbados – porque, por exemplo, ocorre um vincado desajustamento entre os valores/cultura da organização e os valores dos indivíduos selecionados; empresas com fracos processos de seleção e de socialização podem transformar-se em espaços organizacionais [...] pouco atrativos para potenciais novos e bons candidatos. (Rego et al, 2015, pp.188-189).

1.2. Enquadramento metodológico

A definição da metodologia utilizada nesta investigação permite conhecer o caminho percorrido por este estudo com vista a alcançar o objetivo proposto.

Assim, trata-se de uma investigação:

- aplicada, na medida em que é movida pela resolução de um problema em concreto e particular (Almeida & Freire, 2003, p.26);
- que assenta numa posição construtivista, do ponto de vista ontológico, pois procura propor um plano de ação “que seja uma construção com significado próprio para cada interação e ator social, válida para um momento concreto e contexto particular” (Santos & Lima, 2019, p.16) e no interpretativismo, do ponto de vista epistemológico, porque se procurará, mais do que verificar, compreender como os EC na Marinha se constituem fonte de recrutamento para a instituição (Santos & Lima, 2019, p.18);
- estruturada segundo o raciocínio indutivo, pois parte da observação de factos particulares, que relacionados, inferem enunciados gerais (Santos & Lima, 2019, p.18);
- assente numa estratégia qualitativa, por ser, segundo Almeida e Freire (2003, p.28), “mais dirigida à compreensão e descrição dos fenómenos globalmente considerados”;
- cujo desenho de pesquisa é o estudo de caso, porque pretende dar uma resposta aprofundada a um fenómeno específico (Yin, 2014; Santos & Lima, 2019).

1.2.1. Percurso metodológico

Definido onde queremos chegar, há que definir, igualmente, o caminho percorrido a fim de alcançar o objetivo proposto.

O percurso metodológico seguido foi o proposto por Santos e Lima (2019) e assente em três fases: exploratória, analítica e conclusiva.



Na primeira, foram definidos o tema, o objeto e os objetivos em estudo, procurou-se conhecer o “estado da arte” pela pesquisa crítica e reflexiva em torno dos conceitos em estudo: EC e recrutamento.

Na segunda, foram selecionados e aplicados os métodos de recolha de dados. Posteriormente, os dados recolhidos foram interpretados, analisados e triangulados com a informação recolhida na resenha bibliográfica, dado que a triangulação dos dados confere, segundo Yin (2014, pp.120-121), validade e fiabilidade à investigação.

Por fim, na terceira e última fase, e a partir dos dados recolhidos nas fases anteriores, deu-se resposta à QC, através da discussão dos resultados, da apresentação das conclusões e implicações e da identificação dos contributos para o conhecimento, das limitações da investigação e das recomendações.

1.2.2. Instrumentos de recolha e análise de dados

A análise documental, segundo Sousa e Baptista (2011, cit. por Santos & Lima, 2019, p.29), constitui-se como “uma técnica de investigação em que o trabalho se centra na recolha de fontes documentais onde se encontram registados princípios, objetivos e metas”. Foram precisamente analisados os Relatórios de Avaliação dos Estágios (RAE), de 2015 a 2019, a DEM, a Diretiva Setorial de Recursos Humanos (DSRH) 2018 e o Plano de Ação de Melhoria Contínua da Qualidade (PAMCQ) do Sistema de Formação Profissional da Marinha (SFPM).

Parte dos dados constantes nos RAE (2015/2019) assentam nos questionários de satisfação de tutores (do estágio na Marinha), estagiários e orientadores (dos estabelecimentos de ensino/formação). Foram assim analisados os dados obtidos por via destes instrumentos, nos anos em questão, em concreto nas respostas situadas nos níveis três e quatro de satisfação, por serem os níveis de tendência positiva e que vão ao encontro das questões de investigação formuladas.

As entrevistas, citando Quivy e Campenhoudt (2005, p.192) “permitem ao investigador retirar (...) informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados”. Sendo que a adaptabilidade é a sua grande vantagem (Bell, 1997, p.118). Optou-se por recorrer a uma entrevista estruturada dirigida ao Chefe da Repartição de Recrutamento e Seleção (CRRS) da Direção de Pessoal (DP). Uma vez que o CRRS se encontrava a exercer o cargo há pouco mais de 2 semanas, optou-se pela entrevista por *email*, de modo a permitir maior amplitude de participação.



Inicialmente estavam previstas entrevistas a militares que tivessem estagiado na Marinha. Estas entrevistas não se concretizaram uma vez que não foi possível identificar esses elementos. Para o efeito, seria necessário o registo do número do cartão do cidadão (CC) dos estagiários, que depois seria cruzado com a base de dados da DP. Para ultrapassar esta situação, foi elaborado o questionário aos estagiários (Apêndice B), enviado a 236 indivíduos. Também aqui se identifica uma limitação na recolha da informação, pois são guardados apenas os *emails* dos estagiários que propõem a candidatura individualmente.

Assim, os 236 questionários enviados correspondem ao universo de estagiários, de 2015 a 2019, cujo *email* se encontra registado. Foram recolhidas 59 respostas, correspondendo a uma amostra de 25%.

1.2.3. Modelo de análise

O modelo de análise que sustenta esta investigação advém da revisão de literatura realizada e após estarem definidos os elementos fundamentais do estudo, concretamente nos domínios conceptual e metodológico (Santos & Lima, 2019, p.61). Nele constam os conceitos, as dimensões e os indicadores em estudo e são identificados os instrumentos e técnicas para recolha e tratamento dos dados (Apêndice C).

Desta forma, e no que ao quadro conceptual diz respeito, num primeiro momento (capítulo 2) pretende-se caracterizar os EC na Marinha, recorrendo aos RAE (2015/2019), no que respeita à aprendizagem e desenvolvimento pessoal, à satisfação com o estágio, ao enquadramento organizacional, à utilidade do estágio (tanto para o próprio como para a Marinha) e às ações de divulgação. Estas dimensões, identificadas no enquadramento teórico como associadas não só aos EC mas também ao RS, serão abordadas do ponto de vista dos três atores envolvidos no processo: estagiários; tutores e orientadores. Os itens em análise (Apêndice C), sempre que constantes nos questionários, foram agrupados nas dimensões definidas e analisados segundo as perspetivas daqueles atores. Num segundo momento (capítulo 3), com base na entrevista ao CRRS (Apêndice D), pretende-se caracterizar o processo de RS em vigor na Marinha, identificando as atividades desenvolvidas no âmbito dos EC. Os dados recolhidos no questionário aos estagiários complementam a caracterização destas dimensões. Numa terceira e última fase, procura-se cruzar os dados obtidos a fim de responder à QC (capítulo 4).

No domínio metodológico identificam-se os relatórios, os documentos, o questionário e a entrevista como os instrumentos a utilizar para a recolha dos dados, e a análise de conteúdo a técnica de tratamento dos dados.



2. Caracterização dos estágios curriculares na Marinha

A realização dos EC sustenta-se nas “Normas orientadoras para a realização de estágios na Marinha”, aprovadas pelo Despacho do CEMA, n.º 25/2019, de 29 de maio, que determinam:

- com base na disponibilidade das entidades/organismos para acolherem estagiários, a DF elabora anualmente o Plano Anual de Estágios (PAE), que define, para cada estágio, o âmbito; os objetivos; os organismos e o local; o ciclo de estudos ou formação abrangidos; a duração; a área/função em que se desenvolve; os requisitos de candidatura e o número de vagas disponível. O PAE é divulgado nas páginas da Internet e da Intranet da Marinha.

- as candidaturas podem ser apresentadas tanto pelas instituições de ensino/formação (assentes, ou não, em protocolos estabelecidos com a Marinha) como pelos alunos/formandos com interesse em estagiar na Marinha. Poderão ser eventualmente aceites candidaturas a estágios que não se encontrem identificadas no PAE, desde que exista disponibilidade e interesse da Marinha na realização desse estágio. Em qualquer dos casos é nomeado um tutor nas unidades, estabelecimentos ou órgãos (UEO) da Marinha, com responsabilidade na orientação técnica dos estágios.

- pese embora a seleção dos estágios assente maioritariamente na avaliação curricular, poderão ser realizadas entrevistas de seleção, caso as UEO assim o entendam.

- a realização do estágio é formalizada pela assinatura de um protocolo, entre a UEO de acolhimento e a instituição ensino/formação, e é aprovada pelo Superintendente do Pessoal.

- constituem instrumentos de sustentação dos estágios o plano de trabalho dos alunos/formandos, elaborado em estreita colaboração com o tutor da Marinha e o orientador do estabelecimento de ensino/formação ou encarregado de educação¹ e o termo de responsabilidade.

- o acompanhamento dos estágios é realizado sob responsabilidade do tutor e do professor orientador.

- o apoio prestado pela Marinha aos estagiários prevê a realização de tarefas que vão ao encontro do plano de estágio definido e o acesso à informação e a condições logísticas

¹ No caso dos EC do ensino secundário e caso o aluno seja menor de idade.



necessárias e adequadas para o efeito. Poderá ainda ser concedido o direito à alimentação e possibilidade de estadia, conforme as condições estabelecidas no normativo em vigor.

– no final do estágio, cabe ao estagiário apresentar um relatório escrito ao tutor, sendo este responsável por enviar os documentos de suporte à avaliação da satisfação à DF (“questionário ao estagiário”, “questionário ao tutor/orientador” e “questionário ao orientador dos estabelecimentos de ensino/formação”). A DF recolhe e analisa os dados recebidos e elabora anualmente o RAE na Marinha (DF, 2018, p. 2).

Paralelamente, o PAMCQ do SFPM, com base na DEM e, conseqüentemente, na DSRH, estabelece os objetivos operativos, os indicadores de execução e as metas anuais para, entre outras, os EC sob responsabilidade da DF (DF, 2019b, p.1).

De referir, ainda que, de modo a responder ao Objetivo Estratégico 2 “Melhorar a capacidade de recrutamento e retenção de recursos humanos”, em concreto através da LA 2.04 “Promover estágios curriculares e estágios profissionais, a fim de alargar o universo de potenciais candidatos a servir na Marinha”, a DSRH 2018 estabelece, para os EC, como Iniciativas Estratégicas (IE) Setoriais “Alargar geograficamente a oferta de estágios curriculares” (IE15) e “Incrementar as áreas de estágios curriculares” (IE39) e como Indicador (I) Setorial (I2.06) a “Taxa de realização de estágios”.

2.1. A avaliação da satisfação com os EC na Marinha

A recolha de dados para os RAE tem por base a aplicação de três questionários, ao estagiário, ao tutor e ao orientador do estabelecimento de ensino/formação do estagiário (este último de preenchimento facultativo). Estes instrumentos pretendem avaliar quatro parâmetros: satisfação com o estágio, enquadramento organizacional, apreciação global e recolha de recomendações/sugestões (DF, 2018, pp. 1-2).

Em 2018, os questionários dirigidos aos estagiários foram alterados de modo a incorporarem, no campo “Apreciação Global”, a questão “Caso haja possibilidade gostaria de concorrer à Marinha?”. Estes dados são por isso abordados apenas para os anos de 2018 e 2019.

2.1.1. Planeamento e execução

De 2015 a 2019 (Tabela 1) foram propostos 1073 estágios, 280 Propostos Individualmente (PI) e 793 Propostos por uma Entidade (PE), dos quais 953 (88,82%) foram autorizados. As razões subjacentes à não autorização dos restantes estágios (10,34%) prendem-se fundamentalmente com a indisponibilidade de acolhimento por parte das



unidades, a ausência de vagas nas áreas de candidatura e com a indisponibilidade de desenvolver estágios remunerados (DF 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019a).

Verifica-se que dos 953 estágios autorizados foram realizados 887 (93,07%) e 66 (6,93%) estagiários desistiram (Tabela 1). A maioria das desistências aconteceu antes dos estágios iniciarem, sem ter sido possível identificar as causas que as motivaram (DF 2015, 2016 e 2017). Ainda assim, no caso em que os estagiários justificaram a desistência, esta ocorreu pela impossibilidade de suportarem os custos de deslocação para a unidade de estágio (DF 2018 e 2019a).

Tabela 1 – Planeamento/execução estágios 2015/2019

| Propostos | | Não Autorizados | | Autorizados | | Realizados | | Terminados | | Desistências | |
|-------------------|-----|-----------------|----|-------------|-----|------------|-----|------------|-----|--------------|----|
| 1073 ² | | 111 | | 953 | | 887 | | 886 | | 66 | |
| PI | PE | PI | PE | PI | PE | PI | PE | PI | PE | PI | PE |
| 280 | 793 | 74 | 37 | 199 | 754 | 172 | 715 | 172 | 714 | 29 | 37 |

Fonte: Adaptado a partir de DF (2015, 2016, 2017, 2018 e 2019a).

No que respeita à taxa de realização de estágios, definida nos PACM (2015/2019), como contributo para o I2.06, verifica-se (Quadro 3) um aumento de 2015 a 2018 e um decréscimo de 4% em 2019.

Quadro 3 - Taxa de realização de estágios

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|------|-------|------|------|------|
| Taxa de realização dos estágios | 50% | 87,2% | 95% | 92% | 88% |

Fonte: Adaptado a partir de DF (2015, 2016, 2017, 2018 e 2019a).

2.1.2. Habilitações literárias, idade e áreas geográfica e de estágio

Das respostas obtidas nos RAE (75,47%), verifica-se que o grau conferido pelos cursos dos quais os estagiários são provenientes está compreendido entre os níveis três e sete do Quadro Nacional de Qualificações (QNQ) (Quadro 4).

Quadro 4 - Quadro Nacional de Qualificações

| Nível | Qualificação |
|-------|---|
| 3 | Ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior |
| 4 | Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional - mínimo de seis meses |
| 5 | Qualificação de nível pós-secundário não superior com créditos para prosseguimento de estudos de nível superior |
| 6 | Licenciatura |
| 7 | Mestrado |

Fonte: Direção-Geral do Ensino Superior (2019).

² Verifica-se uma discrepância (nove) entre o número de estágios propostos e a soma do número de autorizados e não autorizados, esta deve-se ao facto de no momento da realização do relatório alguns estágios ainda se encontrarem em processo de autorização (2016) e outros terem sido cancelados antes da sua autorização (2015 e 2017).



Destes, apresentam maior expressão estatística os níveis seis e três (Gráfico 1).

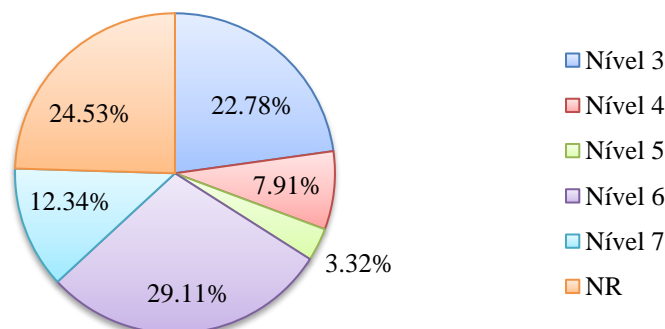


Gráfico 1 - Níveis de qualificação conferidos pelos cursos frequentados pelos estagiários

Fonte: Adaptado a partir de DF (2015, 2016, 2017, 2018 e 2019a).

Com base nos RAE, verifica-se que:

- a média de idades dos estagiários é de 21 anos;
- não é possível identificar a área geográfica de onde os estagiários são oriundos;
- identificam-se, no que respeita às áreas de estágio, 119 áreas distintas (Apêndice

E). Destas, destacam-se, por apresentarem maior número de estagiários, 14 áreas (Gráfico 2).

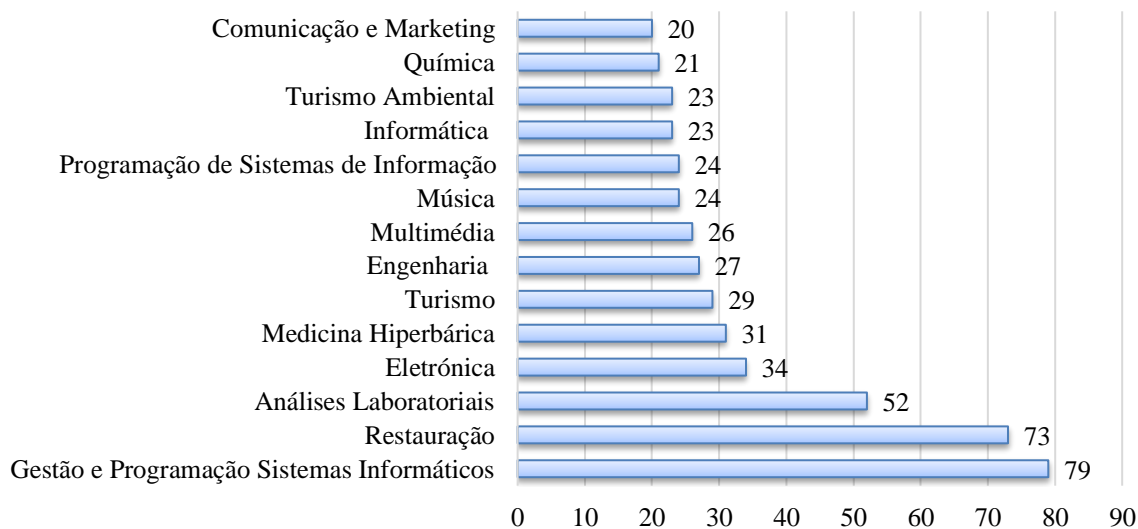


Gráfico 2 - Áreas de estágio com maior número de estagiários (≥ 20)

Fonte: Adaptado a partir de DF (2015, 2016, 2017, 2018 e 2019a).

- a Marinha recebe ininterruptamente, desde 2015, estagiários de 13 áreas distintas (Quadro 5).



Quadro 5 - Áreas de estágio preenchidas na Marinha

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | TOTAL |
|--|------|------|------|------|------|-------|
| Gestão e Programação Sistemas Informáticos | 11 | 11 | 17 | 13 | 27 | 79 |
| Análises Laboratoriais | 4 | 16 | 16 | 14 | 2 | 52 |
| Eletrónica | 13 | 10 | 5 | 3 | 3 | 34 |
| Medicina Hiperbárica | 1 | 5 | 6 | 10 | 9 | 31 |
| Turismo | 1 | 6 | 14 | 6 | 2 | 29 |
| Engenharia | 4 | 1 | 5 | 11 | 6 | 27 |
| Multimédia | 1 | 2 | 7 | 4 | 12 | 26 |
| Química | 1 | 3 | 7 | 4 | 6 | 21 |
| Comunicação e Marketing | 1 | 1 | 7 | 9 | 2 | 20 |
| Gestão de Recursos Humanos | 1 | 1 | 3 | 4 | 5 | 14 |
| Marketing | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 13 |
| Fotografia | 2 | 1 | 3 | 1 | 5 | 12 |
| Aquariologia | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |

Fonte: Adaptado a partir de DF (2015, 2016, 2017, 2018 e 2019a).

– um incremento do número de áreas de estágio disponibilizadas, entre 2016 e 2018, e um decréscimo, sem relevância estatística, em 2019 (Gráfico 3).

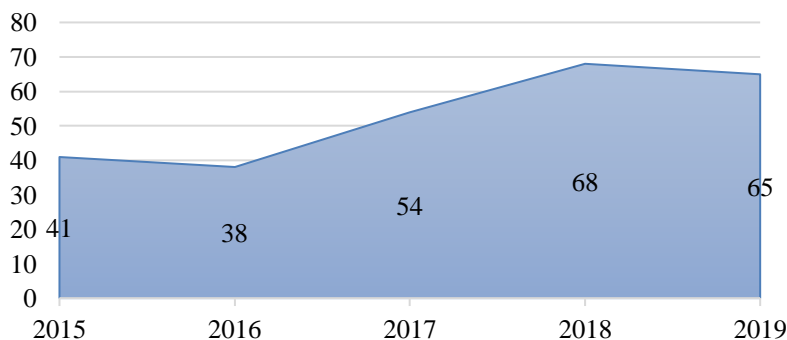


Gráfico 3 - Número de áreas de estágio

Fonte: Adaptado a partir de DF (2015, 2016, 2017, 2018 e 2019a).

2.1.3. Aprendizagem e desenvolvimento pessoal

Relativamente à aprendizagem e desenvolvimento pessoal, verifica-se que os EC cumpriram o seu propósito no que ao trabalho desenvolvido diz respeito com níveis de satisfação iguais ou superiores a 93% (Gráfico 4).

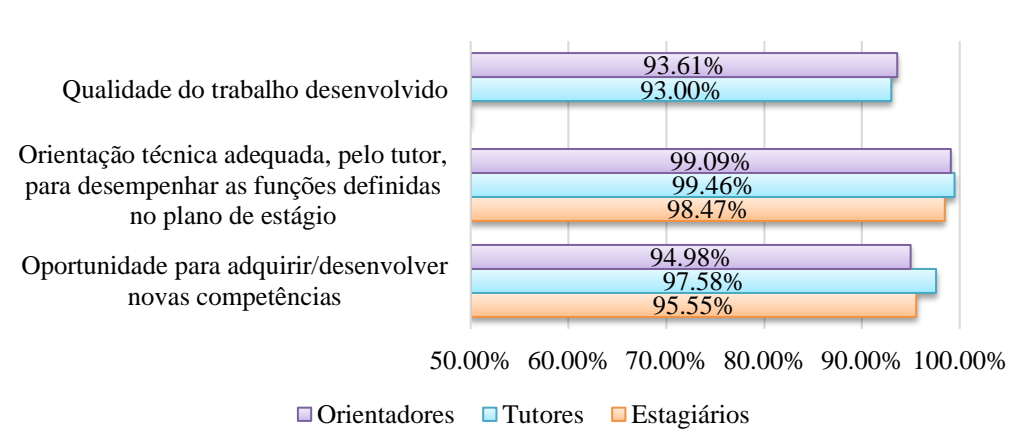


Gráfico 4 - Aprendizagem e desenvolvimento pessoal (Orientadores/Tutores/Estagiários)

Fonte: Adaptado a partir de DF (2015, 2016, 2017, 2018 e 2019a).

2.1.4. Satisfação com o estágio

Os dados revelam níveis elevados de satisfação dos tutores, orientadores e estagiários com o trabalho/atividades desenvolvido (Gráfico 5).

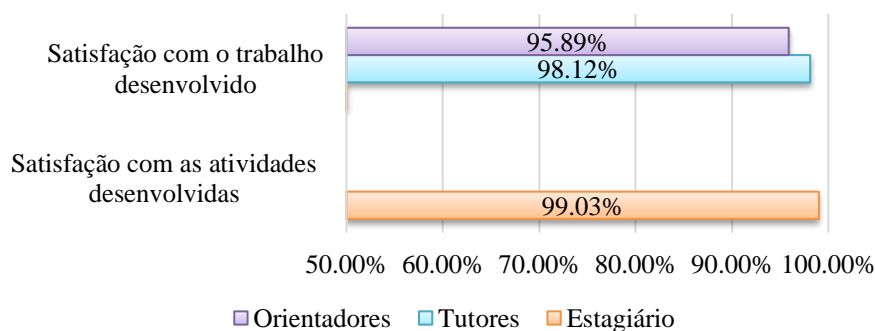


Gráfico 5 - Satisfação com o trabalho/atividades desenvolvido (Orientadores/Tutores/Estagiários)

Fonte: Adaptado a partir de DF (2015, 2016, 2017, 2018 e 2019a).

2.1.5. Enquadramento organizacional

Tal como nos parâmetros anteriores, verificam-se níveis elevados neste parâmetro (Gráfico 6). Com efeito os estagiários foram integrados e adaptaram-se à realidade, tendo tido a colaboração das pessoas com quem trabalharam e condições de trabalho adequadas. Foram-lhes concedidas, também, as facilidades de natureza administrativa previstas.

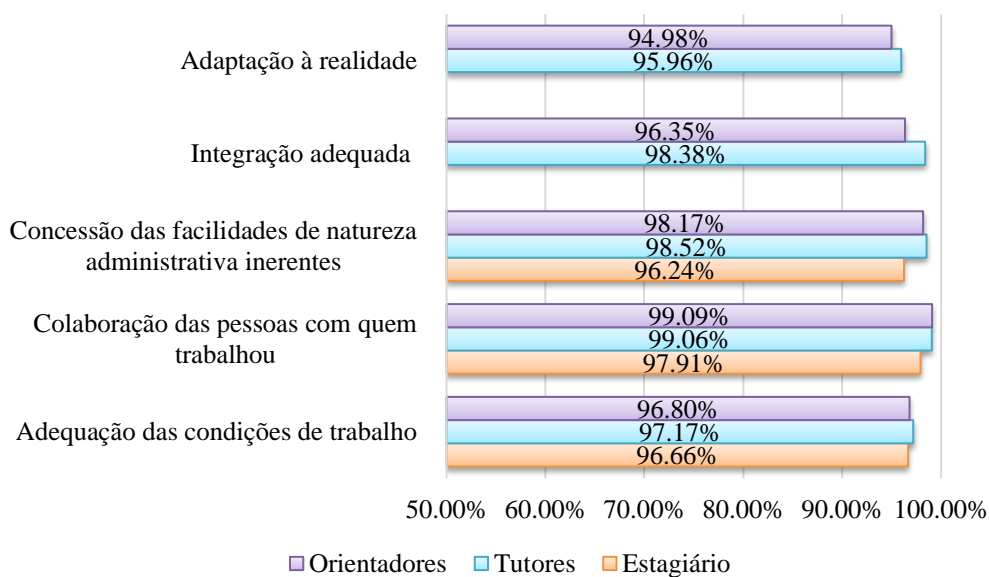


Gráfico 6 - Enquadramento Organizacional (Orientadores/ Tutores/ Estagiários)

Fonte: Adaptado a partir de DF (2015, 2016, 2017, 2018 e 2019a).

2.1.6. Utilidade

Relativamente à utilidade do estágio são consideradas duas vertentes: para o próprio e para a Marinha, sendo que a primeira reflete as avaliações dos orientadores, tutores e estagiários e, a segunda, as avaliações dos tutores e a possibilidade dos estagiários concorrerem à Marinha.

Em ambas as dimensões, a utilidade dos estágios é reconhecida (Gráficos 7 e 8).

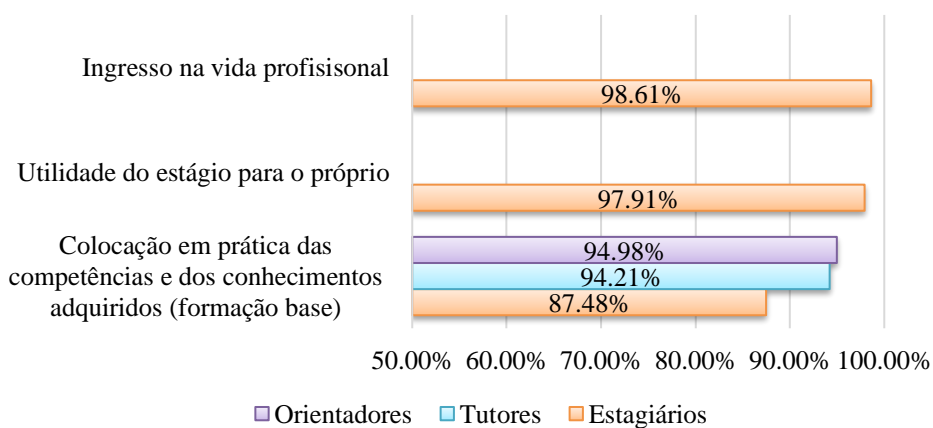


Gráfico 7 - Utilidade do estágio para o próprio (Orientadores/ Tutores/ Estagiários)

Fonte: Adaptado a partir de DF (2015, 2016, 2017, 2018 e 2019a).

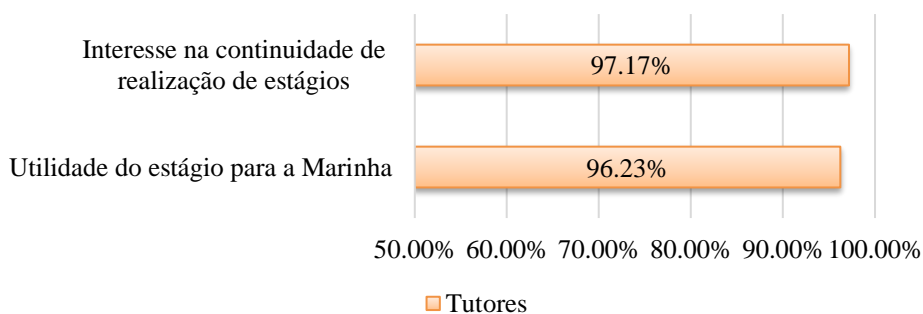


Gráfico 8 - Utilidade do estágio para a Marinha (Tutores)

Fonte: Adaptado a partir de DF (2015, 2016, 2017, 2018 e 2019a).

Relativamente à possibilidade de os estagiários concorrerem à Marinha, os dados relativos a 2018 e 2019, demonstram (Gráfico 9) que a maioria dos estagiários (199) gostaria de concorrer à Marinha.

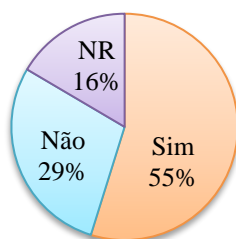


Gráfico 9 - Intenção dos estagiários concorrerem à Marinha, caso tenham oportunidade

Fonte: Adaptado a partir de DF (2018 e 2019a).

Todavia, analisados os dados obtidos pelo questionário aos estagiários verifica-se que findo o estágio apenas uma minoria concorreu (oito estagiários), e que destes apenas um entrou (Apêndice F). As justificações apresentadas por aqueles que não concorreram relacionam-se com a falta de interesse em concorrer (por terem outros objetivos/interesses), por quererem concluir os estudos, pelo receio dos testes físicos, pela ausência de concurso na área ou por questões de saúde (Apêndice F).

2.1.7. Divulgação

Com vista à divulgação da oferta de estágios da Marinha (DF, 2018, p.12) foram desenvolvidas várias iniciativas, coordenadas pela DF. Identificam-se abaixo essas ações (Figura 2), discriminando para cada uma os destinatários, os objetivos e o número de ações desenvolvidas.



| Missão Estágio: o futuro começa agora | Dia do Estagiário | Newsletters | Grupo Facebook "Eu estagiei na Marinha" | Girl Move Academy |
|--|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Destinatários: estabelecimentos de ensino nacionais• Objetivo: divulgar o PAE e promover o <i>networking</i>, entre a Marinha e a comunidade educativa nacional• Ações desenvolvidas: 3 (Setembro 2017, março de 2018 e outubro 2019) | <ul style="list-style-type: none">• Destinatários: estagiários• Objetivo: proporcionar aos estagiários a possibilidade de conhecerem outras unidades da Marinha, de modo a fomentar a compreensão e conhecimento da organização.• Ações desenvolvidas: 2 (junho 2018 e março 2019) | <ul style="list-style-type: none">• Destinatários: Militares, militarizados e civis da Marinha• Objetivo: divulgar testemunhos de estagiários• Ações desenvolvidas: 9 (entre junho de 2017 e dezembro de 2019) | <ul style="list-style-type: none">• Destinatários: estagiários e ex-estagiários• Objetivo: divulgação, na primeira pessoa, das experiências vividas nos estágios.• Número de adesões: 542 membros (Criado em maio 2018) | <ul style="list-style-type: none">• Destinatários: jovens mulheres licenciadas moçambicanas (<i>Girl Movers</i>)• Objetivo: Contribuir para o desenvolvimento de Moçambique nos seus eixos estratégicos• Ações desenvolvidas: 6 estágios (de 21 a 31 de outubro 2019) |

Figura 2 - Ações de divulgação dos EC, pela DF

Fonte: Adaptado a partir de DF (2018) e Newsletter nº22 (2019).

No âmbito da divulgação da Marinha à sociedade constata-se, com base nos RAE e no questionário aos estagiários (Apêndice F), que:

- da parte das escolas/estabelecimentos de ensino existe interesse em manter a continuidade de realização de estágios na Marinha (99,09%).
- os estagiários recomendam a familiares, amigos ou conhecidos estagiarem na Marinha, sobretudo pelas aprendizagens significativas, pela experiência profissional e pelo bom ambiente interpessoal proporcionados e pela satisfação com o próprio estágio.
- os estagiários recomendam a familiares, amigos ou conhecidos concorrerem à Marinha por considerarem que a mesma proporciona segurança profissional e benefícios pessoais e profissionais.



3. Caracterização do processo de recrutamento da Marinha

O processo de RS da Marinha envolve cinco fases: o planeamento, a candidatura, as provas de classificação e seleção, o alistamento e o serviço efetivo (DP, 2017).

A fase de planeamento corresponde à elaboração e aprovação do Plano de Aquisição de Pessoal e consequente distribuição das vagas, se aplicável (DP, 2017).

A fase de candidatura envolve as ações de divulgação do concurso, nomeadamente a publicação em Diário da República, a recolha das candidaturas submetidas (*on-line*, por correio ou pessoalmente), a verificação das condições de admissão, a elaboração da lista de admitidos e consequente publicação (DP, 2017).

Nos termos dos artigos n.º 24 e 25 do Decreto-Lei nº 289/2000 (Regulamento da Lei do Serviço Militar) “por classificação e seleção entende-se o conjunto de operações de recrutamento que tem por finalidade determinar o grau da aptidão psicofísica dos cidadãos para efeitos de prestação de serviço militar”, sendo que as tabelas de perfis psicofísicos, bem como as normas de avaliação da destreza física e capacidade psicotécnica, são aprovados, no caso da Marinha, pelo CEMA. Do resultado destas provas, resulta a classificação de “Apto”, “Inapto” ou “A aguardar classificação” para efeitos de incorporação, de acordo com os critérios fixados por despacho do CEMA.

Por sua vez, a fase de alistamento corresponde à publicação dos resultados, à audiência dos interessados, à homologação da listagem final e à convocatória para incorporação (DP, 2017).

O processo encontra-se terminado quando os candidatos ingressam nas fileiras, iniciando a contagem do Regime de Contrato (RC), depois de terem incorporado e concluído, com sucesso, a fase de instrução militar.

O público-alvo do recrutamento são todos aqueles, e conforme referido por P. A. Martins (entrevista por *email*, 25 de novembro de 2019), que “cumpram com as condições gerais e especiais de admissão” das diferentes categorias.

A idade e as habilitações literárias são dois critérios, apontados por P. A. Martins (*op. cit.*) determinantes no processo de candidatura e estritamente relacionadas com a categoria, classe e quadro de ingresso a concurso (Quadro 6).



Quadro 6 - Idade e Habilitações Literárias vs Categoria/Classe/Quadro

| Idade | Habilitações Literárias | Categoria/Classe/Quadro |
|------------------------|--------------------------------|--|
| $\geq 18 \leq 27$ anos | Mestrado | Oficial/Técnico Superior Naval/RC |
| | Licenciatura | Oficial/Técnico Naval-Fuzileiro/RC |
| | 12º Ano | Oficial/Escola Naval/Quadro Permanente |
| | | Oficial/Fuzileiro/RC |
| | | Praça/Músico/Quadro Permanente |
| 9º Ano de escolaridade | Praça/Outras Classes/RC | |

Fonte: Adaptado Marinha/Recrutamento (2019).

3.1. Os EC no processo de RS

Constata-se que as ações relativas ao processo de RS da Marinha, dedicado aos EC, desenvolvem-se na fase de planeamento e de classificação e seleção. Com efeito, são realizadas divulgações em escolas e universidades e no questionário aplicado aos candidatos, aquando da realização das provas, consta a pergunta se já estagiou na Marinha (P. A. Martins, *op. cit.*).

Embora não estando inseridos diretamente no processo de RS, podemos identificar os tutores como agentes ativos neste âmbito, pois “têm um papel crucial na divulgação das formas de recrutamento junto dos estagiários e de os incentivar a candidatarem-se” (P. A. Martins, *op. cit.*).

Os estagiários são, igualmente, parte ativa neste processo, pois ao conhecerem a instituição e o seu funcionamento constituem-se como potenciais candidatos à Marinha, além de serem também eles um veículo de divulgação (P. A. Martins, *op. cit.*).

Os dados obtidos no questionário aos estagiários (Apêndice F) revelam que estes, no que ao processo de candidatura aos EC diz respeito, propõem:

- maior divulgação dos EC;
- mais informação acerca dos mesmos;
- maior número de vagas;
- maior rapidez na resposta à candidatura;
- maior facilidade na candidatura;
- melhorar a forma de candidatura.

Os mesmos dados evidenciam, também, que os estagiários identificam como fatores válidos que poderão contribuir para que concorram à Marinha:

- maior divulgação dos concursos durante os EC;
- que se realizem contactos pós-estágio.



4. Constituição dos estágios curriculares como fonte de recrutamento da Marinha

Do que antecede, identificam-se de seguida as ações a desenvolver de modo a constituir os estágios como fonte de RS e consequente plano de ação.

4.1. As ações a desenvolver

Das lacunas identificadas no processo em estudo, e da opinião expressa pelos estagiários, foram identificadas as seguintes ações a desenvolver:

- identificar anualmente os estagiários que concorrem à Marinha, e dos que são aceites a concurso, identificar aqueles que ingressam nas fileiras;
- incentivar, via tutores, a prática de exercício físico de modo a contribuir para a preparação para os testes físicos;
- aumentar a divulgação dos EC, sobretudo para o exterior, destacando as atividades realizadas durante o estágio;
- dar continuidade ao esforço das UEO em acolher EC, reforçando, quando possível, o número de vagas em áreas de maior procura, e abrindo outras em novas áreas.
- analisar a possibilidade de agilizar a candidatura aos EC, tornando o processo mais célere e procurando registar informação, relativa aos estagiários, útil para ações futuras, (e.g. número do CC e *email*);
- incluir, durante o EC, a divulgação de informação relativa aos concursos e oportunidades de carreira na Marinha;
- contactar, aquando a abertura de concurso, os ex-estagiários, incentivando não só a sua candidatura, mas também procurando que se constituam como veículo de divulgação dos mesmos;
- apoiar os tutores fornecendo-lhes informação relativamente aos concursos de modo a reforçar a sua atuação junto dos estagiários.

4.2. O plano de ação

Com base nas ações identificadas no ponto anterior, propõe-se de seguida um plano de ação que permita constituir os EC como fonte de recrutamento, definindo para o efeito o objetivo, a ação necessária, os benefícios da implementação e a entidade responsável (Quadro 7).



Quadro 7 - Plano de ação que visa constituir os EC como fonte de RS

| | Objetivo | Ação | Benefícios da implementação | Responsável |
|----|---|---|---|--|
| 1º | Aumentar o universo de estágios | Aumentar o número de vagas de EC em áreas de maior procura e também em novas áreas. | Aumentar o número de estagiários Divulgar a Marinha | DF UEO |
| | | Aumentar a divulgação dos EC, para o exterior, destacando as atividades realizadas durante o estágio, através da: - Realização de palestras "Eu estagiei na Marinha" nas escolas/universidades; - Realização de um <i>spot</i> de rádio; - Continuação da divulgação realizada pela DP e DF. | | DP DF |
| 2º | Agilizar a candidatura aos EC | Tornar o processo mais célere e com informação sistematizada que contribua para outras ações (por exemplo a identificação dos estagiários que concorrem à Marinha) | Otimizar o processo de candidatura | DP |
| 3º | Identificar o contributo dos EC para o RS | Identificar os estagiários que concorrem à Marinha e aqueles que ingressam nas fileiras, registando os elementos relativos aos estagiários que possibilitem o cruzamento de dados com a base de dados do pessoal, melhorando a plataforma de candidatura. | Ajustar os mecanismos inerentes ao processo de candidatura aos EC | DP |
| 4º | Desmistificar a exigência associada aos testes físicos de acesso à Marinha e preparar fisicamente os estagiários para os mesmos | Incentivar a prática de exercício físico pelos estagiários | Contribuir para o sucesso na realização dos testes físicos | Tutores Centro de Educação Física da Armada |
| | | Equacionar a participação dos estagiários nas sessões de treino das unidades | | |
| 5º | Incentivar a candidatura dos estagiários e constitui-los como veículo de divulgação | Realizar palestras dirigidas aos estagiários Informar e incentivar os tutores a divulgar essa informação | Dar a conhecer aos estagiários as formas de acesso à Marinha, a progressão de carreira e as vantagens da carreira militar | DP DF Tutores |
| | | Incluir na fase da divulgação o contacto por <i>email</i> com os estagiários. Contactar, aquando da abertura de concurso, os ex-estagiários | Aumentar o número de candidatos a concurso | DP |

Quando da responsabilidade da DP, estas ações inserem-se na fase de planeamento do processo de RS.



Conclusões

A Marinha apresenta um programa de EC com elevados índices de satisfação por parte de todos os intervenientes. Por sua vez, não existe informação que valide o impacto deste programa na organização.

Considerando as dificuldades de recrutamento atualmente existentes nas Forças Armadas, a presente investigação procurou dar resposta à QC formulada: *Como poderá a Marinha constituir os seus EC com vista a motivar os respetivos estagiários a aderir ao recrutamento na instituição?*

Para tal, recorreu-se a uma investigação aplicada, construtivista do ponto de vista ontológico, e interpretativista do ponto de vista epistemológico, estruturada sobre o raciocínio indutivo, assente numa estratégia qualitativa e no estudo de caso.

A linha metodológica seguida iniciou-se com a análise documental da DEM, da DSRH 2018, dos RAE, de 2015 a 2019, e do PAMCQ do SFPM, que permitiu dar resposta à QD1 (*Como se caracterizam os estágios curriculares na Marinha?*). Foi realizada uma entrevista ao CRRS, que respondeu à QD2 (*Como se caracteriza o processo de recrutamento da Marinha?*) e realizado um questionário a estagiários que passaram pela Marinha, entre 2015 e 2019. Os dados recolhidos nestas três fontes de informação foram cruzados com a informação recolhida na resenha bibliográfica, à luz do modelo de análise definido, o que, por sua vez permitiu responder à QD3 (*Quais as ações necessárias desenvolver para constituir os estágios curriculares como fonte de recrutamento da Marinha?*). Identificadas estas ações foi possível responder à QC e assim atingir o OG definido.

Com efeito, verifica-se, no que respeita à QD1, que dos 1073 estágios propostos, entre 2015 e 2019, foram autorizados 953 (88,82%) e que destes foram realizados 887 (93,07%). Os estagiários tinham em média 21 anos de idade e frequentaram cursos que conferem, na sua maioria os níveis seis (29,11%) e três (22,78%) do QNQ.

Relativamente às áreas de estágio foram identificadas 119 áreas distintas, sendo que, desde 2015, 13 delas têm sido preenchidas sistematicamente. Desde 2016, que o número de áreas de estágio disponibilizadas tem vindo a aumentar.

Verificou-se igualmente que os EC:

- contribuem para a construção de aprendizagens significativas e para o desenvolvimento profissional dos estagiários, pela aquisição/desenvolvimento de novas competências, pelo cumprimento do plano de estágio e pela qualidade do trabalho desenvolvido;



– proporcionam aos estagiários um bom enquadramento na organização, na medida em que a integração e as condições de trabalho foram adequadas, os estagiários colaboraram com os demais colaboradores da Marinha e foram concedidas as facilidades de natureza administrativa estabelecidas;

– revelam ser úteis tanto para o próprio, pois permitem a colocação em prática das competências e dos conhecimentos adquiridos na formação de base e auxiliam no ingresso na vida profissional, como para a Marinha, mantendo-se o interesse na continuidade de realização de estágios.

Se, por um lado, parece existir a intenção de os estagiários concorrerem à Marinha, por outro, os dados obtidos no questionário, indicam que os estagiários não o fazem nomeadamente, por terem outros objetivos/interesses, quererem concluir os estudos; terem receio dos testes físicos; por não ter aberto concurso na área e por questões de saúde.

Relativamente às ações de divulgação, a maioria destas são internas, sendo que apenas a Missão Estágio se destina ao exterior, em concreto aos estabelecimentos de ensino nacionais. Também aqui se verificam elevados níveis de satisfação, na medida em que existe interesse por parte daqueles em manter a continuidade de realização de estágios na Marinha.

Os dados recolhidos demonstram, igualmente, que atualmente não é possível identificar quais os estagiários que concorrem e ingressam na Marinha. Também não existe um registo sistemático da informação que permita o contacto futuro com os estagiários, em situação de abertura de concurso, por exemplo.

Ainda assim, os dados obtidos no questionário revelam que os estagiários, no que respeita ao processo de candidatura aos EC, propõem maior divulgação dos EC, mais informação acerca dos mesmos, maior número de vagas, maior rapidez e facilidade na candidatura.

Os mesmos dados demonstram que os estagiários identificam como fatores válidos que poderão contribuir para que concorram à Marinha, maior divulgação dos concursos durante os EC e a realização de contactos pós-estágio.

Relativamente à QD2, no que ao RS na Marinha diz respeito, identificam-se 5 fases, a saber: planeamento; candidatura; provas de classificação e seleção, alistamento e serviço efetivo. É na fase de planeamento que se concentram a maioria das ações relativas aos EC, pela sua divulgação em escolas e universidades.



Os estagiários são identificados como possíveis candidatos à Marinha e como vetor de divulgação da organização na sociedade civil. Efetivamente, os dados demonstram que recomendam a familiares, amigos ou conhecidos estagiarem ou concorrerem à Marinha.

As habilitações literárias e a idade dos candidatos são fatores condicionantes à sua candidatura. Quando analisadas estas dimensões, face aos EC realizados, verifica-se que ambas estão em linha com o solicitado na candidatura aos vários concursos.

Os tutores são considerados elementos essenciais na divulgação e acompanhamento dos estagiários.

Do que precede, e dando resposta à QD3, foram identificadas um conjunto de ações a desenvolver que poderão contribuir para que os EC se constituam como fontes de RS. Destas ações, destacam-se a necessidade de identificar os estagiários que concorrem à Marinha e ingressam nas fileiras; aumentar a divulgação dos EC, sobretudo para o exterior, destacando as atividades realizadas durante o estágio; aumentar o número de vagas; agilizar o processo de candidatura; divulgar, durante os EC, os concursos e oportunidades de carreira na Marinha e contactar os estagiários pós-estágio.

Identificadas estas ações, foi elaborado um plano de ação com vista a responder à QC formulada. Para o efeito foram definidos o objetivo, a ação necessária, os benefícios da implementação e a entidade responsável.

Face ao objeto em estudo, a presente investigação, por um lado, sintetiza os dados relativos à satisfação com os EC nos últimos 5 anos e, por outro, dá conhecimento da relação existente entre EC e RS.

O plano de ação apresentado carece de verificação, validação e desenvolvimento por parte das entidades envolvidas, no entanto considera-se que o mesmo identifica lacunas no processo em estudo.

Como principal limitação à investigação regista-se a impossibilidade de identificar estagiários que tivessem concorrido, e, eventualmente, integrado as fileiras. Era exetável que entrevistar elementos nestas condições trouxesse novas informações e outras perspetivas de como se pode constituir os EC como fonte de RS. Outra limitação prende-se com o facto de o questionário ter sido enviado apenas aos estagiários cujo endereço de *email* se encontrava registado, não abrangendo por isso todos os estagiários que estagiaram na Marinha entre 2015 e 2019.



Desta forma, entende-se que, caso o plano de ação ora apresentado seja implementado, no todo ou em parte, existe abertura para pesquisas futuras o validarem e melhorarem, com informações provenientes de outras fontes.



Bibliografia

- Almeida, L. S. & Freire, T. (2003). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação* (3.^a ed.). Braga: Psiquilibrios.
- Bell, J. (1997). *Como realizar um projeto de investigação. Um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Lisboa: Gradiva.
- Borges, J. M. (2018). *A evolução de modelos de recrutamento nas organizações militares*. (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Despacho n.º 25/2019, de 29 de maio (2019). *Normas orientadoras para a realização de estágios na Marinha*. Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada 2019. Lisboa: Marinha Portuguesa
- Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro (2000). *Regulamento da Lei do Serviço Militar*. *Diário da República*, 1.^a Série, 263, 6425-6438. Lisboa: Conselho de Ministros.
- Direção de Formação (2015). *Relatório de Avaliação dos Estágios realizados na Marinha*. Lisboa: Autor.
- Direção de Formação (2016). *Relatório de Avaliação dos Estágios realizados na Marinha*. Lisboa: Autor.
- Direção de Formação (2017). *Relatório de Avaliação dos Estágios realizados na Marinha*. Lisboa: Autor.
- Direção de Formação (2018). *Relatório de Avaliação dos Estágios realizados na Marinha*. Lisboa: Autor.
- Direção de Formação (2019a). *Projeto de Relatório de Avaliação dos Estágios realizados na Marinha*. Lisboa: Autor.
- Direção de Formação (2019b). *Plano de Ação de Melhoria Contínua da Qualidade do Sistema de Formação Profissional da Marinha*. Lisboa: Autor.
- Direção de Pessoal (2017). *Fluxograma Operações de Recrutamento*. Lisboa: Autor.
- Direção-Geral do Ensino Superior (2019, 22 de janeiro). Quadro de Qualificações [Página online]. Retirado de https://www.dges.gov.pt/pt/quadro_qualificacoes?plid=371.
- Fachada, C.P.A., Ranhola, N.M.B. & Santos, L.A.B. (2019). Regras e normas de autor no IUM (2.^a ed., revista e atualizada). IUM Atualidade, 7. Lisboa: Instituto Universitário Militar.



- Gamboa, V. & Paixão, M. P. (2008). O impacto da experiência de estágio no processo de exploração vocacional em alunos dos cursos tecnológicos e profissionais do ensino secundário. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), 77-88.
- Gisi, M. L., Schwartz, M. A., Gomide, N. B., Casteleins, V. L., & Alves, E. S. (2000). Organização e Planejamento de Estágios. *Revista Diálogo Educacional*, 1, 1-170.
- Henriques, S. M. R. (2012). *Os estágios profissionais na Marinha para recém-licenciados*. (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior – Marinha). Instituto de Estudos Superiores Militares [IESM], Lisboa.
- Jr, C. P. M., Stoeberl, P. A. & Marks, J. (2014). Building successful internships: lessons from the research for intern, schools, and employers. *Career Development International*, 19(1), 123-142.
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da gestão de pessoas. Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. Lisboa: Sílabo
- Lusa (2019). Marinha precisa de mais 800 pessoas e está com dificuldade em recrutar. *Público*. Retirado de <https://www.publico.pt/2019/06/27/sociedade/noticia/marinha-precisa-800-pessoas-dificuldade-recrutar-1877845>.
- Marinha Portuguesa (2018). *Diretiva Estratégica da Marinha*. Lisboa: Autor.
- Marinha Portuguesa (2018a). *Diretiva Setorial de Recursos Humanos*. Lisboa: Autor.
- Marinha/Recrutamento (2019, 22 de janeiro). Recrutamento Marinha - Opções de ingresso [Página online]. Retirado de <https://recrutamento.marinha.pt/pt/areas/Paginas/default.aspx>.
- Minnesota State (2017). *Experimental education: internships & work-based learning – a handbook for practitioners & administrators*. Massachusetts: Massachusetts Community Colleges.
- NEP/INV – 001 (2018). *Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- NEP/INV – 003 (2018). *Estrutura e regras de citação e referenciação de trabalhos escritos a realizar no DEPG e CISD*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Neta, S., Andrade, P. & Rodrigues, E. (2018). *Estágios na Marinha como contributo para o recrutamento* (Monografia – Curso de Promoção a Sargento Chefe). Escola de Tecnologias Navais [ETNA], Lisboa.
- Pimenta, S. G., & Lima, M. L. (2005/2006). Estágio e docência: diferentes concepções. *Revista Poésis*, 3, 5-24.



- Quivy, R. & Campenhout, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª edição). Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J.F.S., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed). Lisboa: Sílabo
- Rocha, J. A. O. R. (1999). *Gestão de recursos humanos* (2.ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Rodrigues, A. (2019). Chefe das Forças Armadas diz que a situação “é insustentável”. *Público*. Retirado de <https://www.publico.pt/2019/07/18/politica/entrevista/almirante-silva-ribeiro-situacao-forcas-armadas-insustentavel-1880287>.
- Rosado, A. M. B. V. (2014). Estágios curriculares como ferramenta especial de recrutamento e seleção. (Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Instituto Superior de Economia e Gestão [ISEG], Lisboa.
- Rose, P. S. (2013). Recruiting and selecting graduate employees via internships. *Asia Pacific Journal of Business and Management*, 4(2), 63-64.
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. (Coord.) (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2.ª ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos. Métodos e práticas*. Lisboa: Lidel.
- Szadvari, L. (2008). *Management buy-in: The most crucial component of successful internship programs*. Intern Bridge whitepaper. Retirado de: <http://www.uis.edu/career/wp-content/uploads/sites/114/2013/04/managementbuyin.pdf>
- Vieira, D. A.; Caires, S. & Coimbra, J. L. (2011). Do ensino superior para o trabalho: contributo dos estágios para a inserção profissional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12(1), 29-36.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5.ªed.). California: SAGE Publications.



Apêndice A — Entrevista ao Chefe da Secção de Concursos, da Repartição de Recrutamento e Seleção, da Direção de Pessoal.

- Tema: Estágios Curriculares na Marinha
- Objetivos gerais:
 - Validar a informação recolhida na Monografia realizada no âmbito do Curso de Promoção a Sargento Chefe (CPSC), de 2018, com o tema: “Estágios na Marinha como contributo para o recrutamento”.
 - Recolher dados que possibilitem o desenvolvimento do tema em assunto.
- Objetivos específicos (tópicos para um guião)

Data: 20.09.2019 Local: Alcântara Duração da entrevista: 30 minutos

| Categorias | Subcategorias | Indicadores |
|---|----------------------------------|--|
| Seção de Concursos, da Repartição de Recrutamento e Seleção (RRS) da Direção de Pessoal | | Chefia a secção desde outubro de 2018. |
| Estágios Curriculares na Marinha e o Recrutamento | Estágios Curriculares na Marinha | Desconhecia o programa de estágios realizado na Marinha |
| | | Tomou conhecimento do programa após assumir o cargo de CSR, até porque na secção estavam 2 elementos a estagiar. |
| Estágios Curriculares na Marinha e o Recrutamento | Estágios Curriculares na Marinha | Ficou muito bem impressionado ao tomar conhecimento desta iniciativa, mais ainda quando tomou contacto com os dois estagiários que acolheu. |
| | | Participou, a propósito da integração desses estagiários e enquanto tutor, numa reunião de enquadramento, organizada pela Direção de Formação (DF). Nesta reunião participaram todos os tutores de estagiários da Marinha e nela foram divulgadas as áreas de estágio não remunerados na Marinha, quais os seus objetivos, quais as orientações do Sr. Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada nesta área, o que se esperava por parte dos tutores e estagiários e qual o ponto de situação desta área na Marinha. |
| | | Considerou que os estágios são para manter. |
| | | Evidenciou que conhece o aumento do número de interessados em estagiar na Marinha, assim como do elevado nível de satisfação dos estagiários. |
| | | Evidenciou, também, o elevado nível de satisfação de um dos seus estagiários que, de modo a prolongar o tempo de estágio, diminuiu as horas diárias realizadas. |
| | | Reconheceu que os estágios têm uma função biunívoca: aos estagiários proporcionam a oportunidade de trabalhar na sua área de formação e para a Marinha são uma ferramenta de divulgação do trabalho que realizado, que vai muito além da responsabilidade nas áreas de fiscalização, de soberania e responsabilidade nacional. |



| Categories | Subcategories | Indicadores |
|---|---|--|
| Estágios Curriculares na Marinha e o Recrutamento | Impacto dos estágios no recrutamento | Reconheceu que o “passa-palavra”, na área do Recrutamento, é uma componente muito forte, pelo que se os estagiários ficarem com uma boa imagem do estágio ajudam-nos a dar a conhecer o que a Marinha faz. |
| | | Informou acerca do desafio lançado pela DF à DP, na reunião realizada: perceber se o contacto que os estagiários tiveram com a organização influenciou a escolha de o futuro passar pelo ingresso na Marinha. |
| | | Informou que a secção não realiza esse registo, mas considera que esses dados são de facto importantes e que o procedimento não é difícil de implementar. A plataforma do recrutamento, assente numa base de dados programável, tem, entre outras, a finalidade de facilitar o tratamento de dados nesta área. Bastaria, por isso, que a DF enviasse à SR a listagem de estagiários, para confronto com a base de dados e identificação de quem concorreu. |
| | | Não teve acesso aos resultados da Monografia “Estágios na Marinha como contributo para o recrutamento”, realizada no âmbito do CPSC. |
| | | Referiu o Centro de Recrutamento da Armada (CRA) tem um plano anual de divulgação e que se focaliza em vários fatores: na dispersão regional e no nível académico. Um dos níveis académicos é o universitário, e no âmbito dos concursos para Oficiais Técnicos Superiores Navais e Técnicos Navais, o CRA vai às universidades fazer o recrutamento. E aqui sim, a divulgação dos estágios, a par do recrutamento, é realizada. |
| | | Referiu que a secção não dá seguimento aos dados resultantes dos relatórios anuais de estágio, realizados pela DF. |
| | | Reconheceu que os estagiários são um grupo-alvo a considerar tanto para o recrutamento de oficiais como de praças. |
| | | Reafirmou que é possível cruzar os dados enviados pela DF, no que à listagem de estagiários diz respeito, com os dados disponíveis na DP, a fim de identificar que estagiários concorreram à Marinha, e desses os que ingressaram nos concursos. |
| Estágios Curriculares na Marinha e o Recrutamento | Impacto dos estágios na abertura da Marinha à sociedade | Considerou que os estagiários, ao trabalharem na Marinha, tornam-se embaixadores da organização. |
| | Mais valias dos estágios | Identificou como uma das mais valias dos estágios da Marinha, referida pelo seu estagiário, a possibilidade de trabalhar na área de formação, em contrapartida a outros locais que atribuem tarefas menores aos estagiários. |
| | | Ressalvou que este aspeto é um dos grandes motivos de satisfação e motivação dos estagiários. |



Apêndice B — Questionário aos Estagiários da Marinha

Questionário Estagiários da Marinha

Está a receber este questionário por ter estagiado na Marinha Portuguesa.
O meu nome é Sara Reino, sou oficial da Marinha e encontro-me a frequentar o Curso de Promoção a Oficial Superior.
O presente questionário insere-se no âmbito do trabalho de fim de curso, que procura investigar como poderão os estágios curriculares potenciar o recrutamento na Marinha.
Os dados obtidos irão contribuir, quando cruzados com outras fontes de informação, para a resposta à questão "Como poderá a Marinha potenciar os seus estágios curriculares com vista a motivar os respetivos estagiários a aderir ao recrutamento?". Por isso, a sua resposta é de extrema relevância para a prossecução do estudo.
O questionário é anónimo e confidencial, sendo que os dados fornecidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos.

* Required

1. 1. Como teve conhecimento do programa de estágios da Marinha? *

Mark only one oval.

- Internet
 Família
 Amigos
 Escola
 Other: _____

2. 2. Depois do estágio concorreu à Marinha? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

3. 2.1. Se concorreu, ingressou na Marinha?

Mark only one oval.

- Sim
 Não

4. 2.2. Se não concorreu, porquê?

5. 3. Indique três aspetos que, na sua opinião, poderiam ser melhorados no processo de candidatura aos estágios.

6. 4. Indique três aspetos que, na sua opinião, poderiam ser melhorados para um estagiário concorrer à Marinha.

7. 5. Após o estágio, recomendaria a algum familiar, amigo ou conhecido estagiar na Marinha? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

8. 5.1 Justifique a resposta anterior

9. 6. Após o estágio, recomendaria a algum familiar, amigo ou conhecido concorrer à Marinha? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

10. 6.1 Justifique a resposta anterior



Apêndice C — Modelo de Análise

| Conceito | Dimensão | Indicadores | | Item do Questionário | Instrumentos de recolha | Técnica de análise | |
|-----------------------|---|--|--|----------------------|--|---------------------|---------------------------|
| Estágios Curriculares | | Habilitações literárias | | | Relatórios de Avaliação dos Estágios 2015/2019 Questionário aos estagiários | Análise de conteúdo | |
| | | Idade | | | | | |
| | | Área geográfica | | | | | |
| | | Áreas de estágio | | | | | |
| | Aprendizagem e desenvolvimento profissional | Estagiários (E) Tutores (T) Orientadores (O) | Aquisição/desenvolvimento de novas competências | | | | E; T - [3.2] O - [4.2] |
| | | | Orientação para cumprir com o Plano Estágio | | | | E; T - [3.8] O - [4.8] |
| | | | Qualidade do trabalho desenvolvido | | | | T - [3.9] O - [4.9] |
| | Satisfação com o estágio | | Satisfação com as atividades desenvolvidas | | | | E - [2.2] |
| | | | Satisfação com o trabalho desenvolvido pelo estagiário | | | | T - [2.2] O - [3.2] |
| | Enquadramento organizacional | | Integração adequada | | | | T - [3.3] O - [4.3] |
| | | | Adequação das condições de trabalho | | | | E; T - [3.5] O - [4.5] |
| | | | Colaboração das pessoas com quem trabalhou | | | | E; T - [3.6] O - [4.6] |
| | | | Concessão das facilidades de natureza administrativa inerentes | | | | E; T - [3.7] O - [4.7] |
| Adaptação à realidade | | | T - [3.10] O - [4.10] | | | | |



| Conceito | Dimensão | Indicadores | | | Item do Questionário | Instrumentos de recolha | Técnica de análise | |
|------------------------|------------------------------|---|---|--|--|--|---------------------|-----------|
| Estágios Curriculares | Utilidade | Para o próprio | E | Colocação em prática das competências e dos conhecimentos adquiridos (formação base) | E; T -[3.1] | Relatórios de Avaliação dos Estágios 2015/2019 | Análise de conteúdo | |
| | | | T | | O | | | O - [4.1] |
| | | | O | | Utilidade do estágio para o próprio | | | E - [2.4] |
| | | | Ingresso na vida profissional | E - [4.3] | | | | |
| | | Para a Marinha | T | Utilidade do estágio para a Marinha | T - [4.1] | | | |
| | | | Interesse na continuidade de realização de estágios | T - [4.2] | | | | |
| | | E | Possibilidade em concorrer à Marinha | E - [4.4] | Relatórios de Avaliação dos Estágios 2018/2019 | | | |
| Divulgação | Ações de divulgação internas | | | | Relatórios de Avaliação dos Estágios 2015/2019 | | | |
| | Ações de divulgação externas | | | | | | | |
| | O | Interesse para a entidade de ensino/formação manter a continuidade de realização de estágios na Marinha | | O - [5.2] | | Newsletters | | |
| Recrutamento e seleção | Perfil público-alvo | Habilitações Literárias | | | | Entrevista CRRS | | |
| | | Idade | | | | | | |
| | | Área geográfica | | | | | | |
| | Procedimento | Fases do procedimento | | | Questionário aos estagiários | | | |
| | Atividades desenvolvidas | Atividades desenvolvidas no âmbito dos Estágios Curriculares | | | | | | |



Apêndice D — Entrevista ao Chefe da Repartição de Recrutamento e Seleção

- Tema: Estágios Curriculares na Marinha
- Objetivos gerais:
 - Caracterizar o processo de recrutamento da Marinha
 - Identificar as ações a desenvolver, no âmbito do recrutamento, no que aos estágios curriculares diz respeito.

Entrevista enviada por email, a 25.11.2019 às 17:35.

| Categories | Subcategorias | Indicadores | |
|-------------------|---|--|--|
| A Recrutamento | Identificar e caracterizar o processo de recrutamento | Base conceptual que suporta os procedimentos inerentes ao recrutamento | Portaria n.º 83-A/2009. Memorandum n.º 002/2018 da DP. Instrução Permanente n.º 105 e n.º 106, ambas de 08 de maio de 2008, da DP |
| | | Objetivos a alcançar com o recrutamento | Explanados na Diretiva Setorial de Recursos Humanos e mensuráveis através da taxa de execução do Plano de Aquisição de Pessoal. |
| | | Caraterísticas/perfil do público-alvo do recrutamento | Oficiais TSN/TN – jovens com licenciatura ou mestrado, com idade compreendida entre os 18 e os 27 anos; Praças Mergulhadores, Fuzileiros e Outras Classes – jovens com habilitações literárias mínimas, o 9.º de escolaridade ou equivalente, e com idade compreendida entre os 18 e os 27 anos. |
| | | Caraterísticas/perfil que os candidatos à Marinha deverão reunir, por categoria e classe | Prestação de serviço em Regime de Contrato: Despacho ALM CEMA 39/19 Prestação de serviço para o Quadro Permanente: Portaria n.º 632/78 (Oficiais Médicos-Navais) e Portaria n.º 300/16 (Praças Músicos) |
| | | Atividades desenvolvidas no âmbito do recrutamento | Fluxograma Operações de Recrutamento – Setembro 2017 |
| | | Os estágios curriculares incluídos nas ações desenvolvidas no processo de recrutamento | Os estágios curriculares são importantes e são incluídos nas ações desenvolvidas no âmbito do recrutamento: <i>“através das equipas do Centro de Recrutamento da Armada que divulgam os estágios na Marinha e com a presença de estagiários da área de Comunicação /Relações Públicas e de Recursos Humanos. No último caso, ao acompanharem todo o processo de recrutamento permitirá não só uma melhor perceção dos objetivos da população-alvo, como também desempenha um papel crucial na divulgação da Marinha, junto da comunidade de amigos dos estagiários, visto que o passa-palavra é um dos principais veículos da divulgação.”</i> |
| | | Aspetos a melhorar no processo de recrutamento | <i>“dinamizar e desenvolver as potencialidades do Portal do Recrutamento como ferramenta de apoio à decisão.”</i> |



| Categorias | Subcategorias | • Indicadores |
|---|--|---|
| <p style="text-align: center;">B Estágios Curriculares na Marinha e o Recrutamento</p> | <p>Analisar de que forma os estágios curriculares poderão se constituir como fonte de recrutamento</p> | <p>Nas ações de divulgação externas, em escolas e universidades. Existe um <i>roll up</i> que reforça essa ação. Internamente, os tutores “<i>têm um papel crucial na divulgação das formas de recrutamento junto dos estagiários e de os incentivar a candidatarem-se</i>”.</p> |
| | | <p>Vantagens – “<i>os estagiários são futuros trabalhadores do mercado de trabalho que ficam a conhecer um pouco a instituição e do seu funcionamento, poderão constituir potenciais candidatos à Marinha, assim como podem divulgar entre amigos e conhecidos uma boa imagem da Marinha</i>” Não foram identificadas desvantagens</p> |
| | | <p>Medidas a adotar antes, durante e depois do estágio, de modo a que os estágios sejam considerados no processo de recrutamento <i>“Antes - Divulgação dos estágios nas palestras do CRA; Durante – Tutores divulgarem as formas de acesso aos concursos; Depois – Pergunta se já estagiou na Marinha no questionário aplicado aos candidatos que vêm prestar provas.”</i></p> |
| | | <p>Elementos a considerar para construir um plano de ação de forma a potenciar os estágios curriculares com vista ao recrutamento <i>“o trabalho mais importante é o dos tutores, para isso deverão ter informação dos processos de admissão à Marinha.”</i></p> |

**Apêndice E — Áreas de Estágio**

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | TOTAL |
|--|------|------|------|------|------|-------|
| 1 Gestão e Programação Sistemas Informáticos | 11 | 11 | 17 | 13 | 27 | 79 |
| 2 Restauração | | 34 | 5 | 20 | 14 | 73 |
| 3 Análises Laboratoriais | 4 | 16 | 16 | 14 | 2 | 52 |
| 4 Eletrónica | 13 | 10 | 5 | 3 | 3 | 34 |
| 5 Medicina Hiperbárica | 1 | 5 | 6 | 10 | 9 | 31 |
| 6 Turismo | 1 | 6 | 14 | 6 | 2 | 29 |
| 7 Engenharia | 4 | 1 | 5 | 11 | 6 | 27 |
| 8 Multimédia | 1 | 2 | 7 | 4 | 12 | 26 |
| 9 Música | | | | 13 | 11 | 24 |
| 10 Programação de Sistemas de Informação | 2 | | 3 | 15 | 4 | 24 |
| 11 Informática | 9 | 5 | 3 | 6 | | 23 |
| 12 Turismo Ambiental | | 5 | | 8 | 10 | 23 |
| 13 Química | 1 | 3 | 7 | 4 | 6 | 21 |
| 14 Comunicação e Marketing | 1 | 1 | 7 | 9 | 2 | 20 |
| 15 Direito | | 1 | 9 | 7 | 1 | 18 |
| 16 Gestão de Equipamentos Informáticos | | 1 | 5 | 1 | 8 | 15 |
| 17 Gestão de Recursos Humanos | 1 | 1 | 3 | 4 | 5 | 14 |
| 18 Gestão Desportiva | | 2 | 2 | 8 | 2 | 14 |
| 19 Marketing | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 13 |
| 20 Fotografia | 2 | 1 | 3 | 1 | 5 | 12 |
| 21 Eletricidade | 7 | 1 | | 2 | 1 | 11 |
| 22 Mecatrónica | 2 | | 2 | 3 | 4 | 11 |
| 23 Prevenção e Tratamento Feridas | | 2 | | 5 | 4 | 11 |
| 24 Enfermagem | | 4 | 5 | | 1 | 10 |
| 25 Estratégia | | 1 | 3 | 1 | 5 | 10 |
| 26 Biologia | 1 | | 3 | 2 | 3 | 9 |
| 27 Administração Pública | 3 | 2 | 2 | | 1 | 8 |
| 28 Aquacultura | 3 | | | 1 | 4 | 8 |
| 29 Desenvolvimento Produtos Multimédia | | | | 8 | | 8 |
| 30 Design Gráfico | | | 3 | 2 | 3 | 8 |
| 31 Jardinagem | | | | 8 | | 8 |
| 32 Gestão do Ambiente | 1 | 1 | | 3 | 2 | 7 |
| 33 Relações Internacionais | | 1 | 1 | 1 | 4 | 7 |
| 34 Análises Clínicas e Saúde Pública | | | | | 6 | 6 |
| 35 Ciências da Educação | 1 | 1 | 2 | | 2 | 6 |
| 36 Gestão de Redes e Sistemas Informáticos | | 4 | 1 | 1 | | 6 |
| 37 Instalação e Gestão de Redes | | | 1 | 3 | 2 | 6 |
| 38 Hotelaria | 5 | 1 | | | | 6 |
| 39 Relojoaria | | | 2 | 2 | 2 | 6 |
| 40 Comunicação, Marketing, Publicidade e Relações Públicas | 2 | | | 4 | | 6 |
| 41 Aquariologia | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| 42 Cooperação Internacional | 1 | | 2 | 1 | 1 | 5 |
| 43 Desporto | 1 | 1 | 1 | 2 | | 5 |
| 44 Hidrografia | 1 | 1 | 2 | 1 | | 5 |
| 45 Segurança no Trabalho | 2 | | | | 3 | 5 |
| 46 Soldadura | | 2 | 1 | | 2 | 5 |
| 47 Gestão | 1 | 4 | | | | 5 |
| 48 Assistente Administrativo | | | | 4 | | 4 |
| 49 Automação e Instrumentação Industrial | 2 | | 1 | 1 | | 4 |
| 50 Ciências Biomédicas Laboratoriais | | | | | 4 | 4 |
| 51 Instalações Elétricas | | | 1 | 2 | 1 | 4 |
| 52 Automação Eletrónica e Computadores | | | 2 | 1 | | 3 |
| 53 Gestão de Eventos | | | | 1 | 2 | 3 |
| 54 Gestão e Manutenção de Aeronaves | 2 | 1 | | | | 3 |
| 55 Proteção Civil | | 1 | | 2 | | 3 |
| 56 Rede e Sistemas Informáticos | | | | | 3 | 3 |
| 57 Relações Públicas | | | | 2 | 1 | 3 |
| 58 Serralheiro/Mecânico | | | | 1 | 2 | 3 |
| 59 Apoio à Gestão | 1 | | 2 | | | 3 |
| 60 Informação e Animação Turística | | | | 3 | | 3 |



Os Estágios Curriculares na Marinha como Fonte de Recrutamento

| | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|
| 61 | Tecnologias Biomédicas | | | | 2 | 1 | 3 |
| 62 | Análises Toxicológicas | | | | 2 | | 2 |
| 63 | Animação Digital | 1 | | | 1 | | 2 |
| 64 | Animação Turística | | | | 1 | 1 | 2 |
| 65 | Ciências do Mar | | | | 1 | 1 | 2 |
| 66 | Comércio | | | 1 | 1 | | 2 |
| 67 | Gestão de Instalações Desportivas | | 2 | | | | 2 |
| 68 | História | 2 | | | | | 2 |
| 69 | História de Arte | | | | 2 | | 2 |
| 70 | Manutenção Industrial | | | | | 2 | 2 |
| 71 | Mecânica Naval | | | 1 | 1 | | 2 |
| 72 | Nutrição | 1 | 1 | | | | 2 |
| 73 | Oceanografia | 1 | | | | 1 | 2 |
| 74 | Gestão de Equipamentos | | | | | 2 | 2 |
| 75 | Tecnologias de Energia | | | 1 | 1 | | 2 |
| 76 | Toxicologia Forense | | | 1 | | 1 | 2 |
| 77 | Administração Naval | | | 1 | | | 1 |
| 78 | Ambiente | | | 1 | | | 1 |
| 79 | Área Jurídica - Secretaria | | | 1 | | | 1 |
| 80 | Arquitetura Empresarial | | | | | 1 | 1 |
| 81 | Biotecnologia | | | | 1 | | 1 |
| 82 | Ciências da Comunicação | | | | 1 | | 1 |
| 83 | Ciências da Documentação e Informação | | | | | 1 | 1 |
| 84 | Ciências Farmacêuticas | | | | 1 | | 1 |
| 85 | Ciências Geofísicas | | | | | 1 | 1 |
| 86 | Ciência Política | | | | | 1 | 1 |
| 87 | Circuitos Industriais | | | | 1 | | 1 |
| 88 | Contabilidade | | | 1 | | | 1 |
| 89 | Contramestre | | | | | 1 | 1 |
| 90 | Desenvolvimento Dispositivos Móveis | | | 1 | | | 1 |
| 91 | Distribuição e Logística | | | 1 | | | 1 |
| 92 | Energias Renováveis | | | | 1 | | 1 |
| 93 | Gestão do Património | | | | 1 | | 1 |
| 94 | Higiene e Segurança no Trabalho | 1 | | | | | 1 |
| 95 | Informações e Segurança | | | | 1 | | 1 |
| 96 | Instalador, Reparador de Computadores | | | | | 1 | 1 |
| 97 | Inventariação de Cartografia | | | | | 1 | 1 |
| 98 | International Security Studies | | | | | 1 | 1 |
| 99 | Investigação - Arquivismo | | | 1 | | | 1 |
| 100 | Manutenção de Aquários | | | 1 | | | 1 |
| 101 | Manutenção e Construção de Peças Mecânicas | | | | 1 | | 1 |
| 102 | Manutenção Organismos Aquáticos em Cativeiro | | 1 | | | | 1 |
| 103 | Mecânica Automóvel | | | | | 1 | 1 |
| 104 | Museologia | | | | 1 | | 1 |
| 105 | Planeamento Estratégico | | | 1 | | | 1 |
| 106 | Protocolo | | | | | 1 | 1 |
| 107 | Qualidade Ambiental | 1 | | | | | 1 |
| 108 | Recursos Biológicos Aquáticos | | | | | 1 | 1 |
| 109 | Saúde Ambiental | | | | 1 | | 1 |
| 110 | Segurança Alimentar | 1 | | | | | 1 |
| 111 | Studies on Rhodoliths | | | | 1 | | 1 |
| 112 | Audiovisuais | 1 | | | | | 1 |
| 113 | Instalador de Sistemas Solares Térmicos | | | 1 | | | 1 |
| 114 | Instrumentação | | | | | 1 | 1 |
| 115 | Tecnologia e Segurança Alimentar | | | 1 | | | 1 |
| 116 | Tecnologia Farmacêutica | | | | | 1 | 1 |
| 117 | Tecnologias de Informação | | | | | 1 | 1 |
| 118 | Tecnologias da Música | | | 1 | | | 1 |
| 119 | Telecomunicações e Redes | 1 | | | | | 1 |

**Apêndice F — Resultados do Questionário aos Estagiários**

1. Como teve conhecimento do programa de estágios da Marinha?

| | Internet | Família | Amigos | Escola | Outro | Total |
|-------------|----------|---------|--------|--------|-------|-------|
| Frequências | 19 | 8 | 3 | 22 | 7 | 59 |

2. Depois do estágio concorreu à Marinha?

| | Sim | Não | Total |
|-------------|-----|-----|-------|
| Frequências | 8 | 51 | 59 |

2.1. Se concorreu, ingressou na Marinha?

| | Sim | Não | Total |
|-------------|-----|-----|-------|
| Frequências | 1 | 7 | 8 |

2.2. Se não concorreu, porquê?

| Categoria | Comentários | Frequência |
|-----------------------------------|--|------------|
| Conclusão de estudos | Tinha a Licenciatura por acabar. | 10 |
| | Prossegui os estudos para o grau de Mestre. | |
| | Ainda estou a frequentar o 12º | |
| | Concorrerei posteriormente | |
| | Porque estou a terminar o curso | |
| | Optei por fazer mestrado e entretanto arranjei trabalho | |
| | Porque tinha planos de fazer Erasmus | |
| Sem interesse em concorrer | Tinha outros planos mas a Marinha seria a 2º opção | 18 |
| | Arranjei um emprego | |
| | Tive outras opções | |
| | Não fazia parte dos meus planos/objetivos pessoais e profissionais. | |
| | Não tinha interesse na área | |
| | Devido a objectivos profissionais distintos. | |
| | Não me revejo como militar | |
| | Não é o meu principal objetivo profissional, pelo menos num futuro próximo. | |
| | Não é o futuro que quero, não é o tipo de carreira que quero seguir | |
| | Gostaria de servir, mas 4 anos é um período demasiado prolongado para deixar o que construí para trás | |
| | Relativamente à minha área, relações internacionais, vi que o trabalho na divisão de relações externas não era o que queria | |
| | Não tenho interesse a alistar-me para a Marinha, pretendo continuar a estudar, mas não excludo a possibilidade de mais tarde concorrer. | |
| Não vi uma grande vida na Marinha | | |
| Os salários são muito baixos. | | |
| Dificuldade dos testes físicos | Não passei nos testes | 6 |
| | Provas físicas difíceis | |
| | Devido às provas físicas, as flexões eram complicadas para mim, e esse receio fez-me apesar de ter concorrido, nunca ter chegado a prestar provas | |
| | Pelo facto de ter probabilidade de não passar nas provas físicas. | |
| Questões de saúde | Tenho condicionantes de saúde que consistem em fator de exclusão | 2 |
| | Porque tenho miopia com valores de dioptrias acima do aceitável. | |
| Ausência de concurso na área | Não existia concursos abertos na minha área de formação | 4 |
| | Teria de entrar em concurso para poder ter ficado na Marinha | |
| | Não abriu vaga na minha área | |
| | Estou a estudar Medicina Veterinária, acho que não há lugar para mim na Marinha. | |
| Outros | O meu estágio ocorreu quando estava tirar mestrado e a já tinha ultrapassado a idade legal para ser recrutado pois tinha acabado fazer 27 anos e para alguém com ensino superior o limite é 24. Estava interessado mas já não podia por esse motivo. | 9 |
| | Porque ainda me encontro a fazer o estágio | |
| | Ainda não conclui o estágio | |
| | Não me chamaram sequer para os testes. | |
| | Não sabia se quer que essa possibilidade existia | |
| | Sou funcionário da Polícia Judiciária | |
| Não sou portuguesa | | |



Os Estágios Curriculares na Marinha como Fonte de Recrutamento

3. Indique três aspetos, que na sua opinião, poderiam ser melhorados no processo de candidatura aos estágios.

| Categoria | Comentários | Frequência |
|--|---|------------|
| Mais divulgação | Maior divulgação na possibilidade de realização dos ditos estágios; | 7 |
| | Mais divulgação nas redes sociais. | |
| | Divulgação dos próprios estágios e do trabalho que se desenvolve em cada uma das áreas/departamentos em que é possível estagiar, de modo a que se potencie um maior interesse nos potenciais estagiários. | |
| Mais informação acerca do estágio | Disponibilizar mais informação acerca do estágio, condições e tarefas desempenhadas (quando me candidatei achei as informações um pouco vagas) | 8 |
| Mais rapidez na resposta | Resposta célebre | 12 |
| | Existir algum feedback a dizer que o processo foi reencaminhado para as nossas escolhas e, sucessivamente ser mais rápido este processo. | |
| Mais facilidade na candidatura | Simplificação das candidaturas e de toda a burocracia requerida para a realização dos estágios; | 4 |
| Maior número de vagas | Mais vagas em diversas áreas. | 3 |
| Melhorar a forma de candidatura | Haver uma plataforma específica no site da marinha para quem quer estagiar (contendo todas as informações sobre os estágios, vagas, vantagens do estágio na marinha no futuro). | 4 |
| | Promoção das candidaturas. | |
| | Candidaturas online, | |
| | Formato da ficha de candidatura, | |
| Melhorar o plano de estágios | Atualização dos planos de estágio para as instituições | 2 |
| | Plano de estágio mais objectivo | |
| Maior acompanhamento durante o estágio | Melhor processo de apresentação entre o estagiário e o local de estágio | 5 |
| | Tarefas para o estagiário executar | |
| | Mais acompanhamento | |
| | Facilidade de comunicação com a estrutura organizativa e funcional. | |
| | Definição de objectivos | |
| Nada a acrescentar | O meu processo de candidatura foi super fácil, enviei um e-mail e disseram que tinha de comparecer no dia x (acordado entre mim e o Comandante) e foi um processo super simples, não vejo como simplificar ainda mais | 8 |
| | Creio que o processo decorre com sucesso. | |
| | Sinceramente, nada, não tive problema nenhum com a minha candidatura. | |
| | Nenhuma sugestão. | |
| | Não sei, eu só mandei um email á pessoa certa por acaso que me conseguiu redirecionar para a pessoa certa dentro da marinha | |
| Outros | O ficheiro que contém a lista de todos os estágios. No ano que concorri aparecia umas cores muito fortes, o que impede a leitura. | 6 |
| | Informação sobre o ingresso na Marinha | |
| | Mais cooperação com as universidades. | |
| | Melhor coordenação, | |
| | Melhor atendimento na linha de apoio | |
| | Seguimento personalizado | |
| Mais apoios | Apoio financeiro e abertura de estágios profissionais poderiam ser mais atrativos que curriculares. | 3 |
| | Serem acessíveis a todas as Universidades do país e não estarem tão restritos a Lisboa. | |

4. Indique três aspetos, que na sua opinião, poderiam ser melhorados para um estagiário concorrer à Marinha.

| Categoria | Comentários | Frequência |
|---------------------------------|---|------------|
| Melhorar o processo de estágios | A existência de estágios na marinha deviam ser promovidos em mais plataformas, achei pouco divulgado. | 5 |
| | Notificações por email acerca do processo e progresso do procedimento concursal, para os candidatos também poderem saber o que precisam de melhorar | |
| | Acho que não está bem divulgado o facto de se poder estagiar na Marinha. | |
| | Fornecimento do currículo de tarefas a desenvolver durante o estágio | |
| | Uma maior prontidão a responder ao pedidos de estágio, pois as escolas normalmente dão tempos curtos para fazermos uma proposta de estágio. | |



Os Estágios Curriculares na Marinha como Fonte de Recrutamento

| Categoria | Comentários | Frequência |
|---------------------|--|------------|
| Atribuir benefícios | Algum benefício ao concorrer | 7 |
| | Oportunidades de emprego/carreira nesse ramo das forças armadas. | |
| | Valorizar a experiência que já teve na Marinha | |
| | Possibilidade de entrar nos quadros permanentes, | |
| | Ter facilidade de integrar num projeto sem recorrer a empresa externa. | |
| Nada a referir | Nada a acrescentar | 4 |
| | Creio que funciona bem. | |
| Outros | Maior divulgação dos concursos (incluindo recrutamento, provas, progressão de carreira, tarefas a desempenhar, etc) | 11 |
| | Contacto pós estágio | 3 |
| | Ajudas de custo. | 2 |
| | Estágio remunerado | 4 |
| | Disponibilizar um período de serviço menor para aqueles que não estão interessados em fazer carreira militar, mas querem fazer serviço militar. | 5 |
| | Dinamismo | |
| | Empenho incondicional na promoção da Marinha, por parte de quem nos rodeia durante o estágio; | |
| | Promoção dos valores humanos inculcados pela Marinha. | |
| | As aulas de educação física que tive na Marinha, podiam neste caso dos estagiários potenciar mais a preparação para as provas físicas na marinha | |
| | | |

5. Após o estágio, recomendaria a algum familiar, amigo ou conhecido estagiar na Marinha

| | Sim | Não | Total |
|-------------|-----|-----|-------|
| Frequências | 55 | 4 | 59 |

5.2. Justifique a resposta anterior

| Categorias | Comentários | Frequência |
|---|---|------------|
| Experiência Profissional | Estagiar na Marinha foi uma experiência profissional enriquecedora. | 6 |
| | Uma boa experiência profissional e cultural. | |
| | A Marinha nas suas mais variadas funções e capacitações permite uma proximidade profissional que outras instituições não o permitem | |
| | Ambiente profissional muito agradável, proporciona experiências ao estagiário únicas que não terão oportunidade de viver noutra estágio. | |
| | Ajudou-me a desenvolver imensas competências que me irão ajudar no mundo do trabalho, desde o primeiro dia que se revelou uma instituição acolhedora e preocupada no bem estar dos estagiários. O plano de estágio foi consistente e cumprido | |
| | Foi um processo muito proveitoso, a nível pessoal e profissional. A nível interno as pessoas estão sempre disponíveis para colaborar, acolher e ajudar os estagiários. E, permitiu-me, conhecer realmente a Marinha. Não só dos militares que estão em missões, mas também toda a logística e trabalho desenvolvido no ministério da marinha, no IH, etc... Que todos os dias trabalham para garantir um serviço de competência e excelência ao nosso país. | |
| Aprendizagens significativas | Eu aprendi muito acerca da medicina hiperbárica e os seus potenciais benefícios aplicados aos animais. | 17 |
| | É uma experiência muito boa, e traz muitas aprendizagens | |
| | Durante o meu estágio no LAFTM aprendi muita coisa e desenvolvi um grande à vontade em laboratório o que era indispensável para um técnico forense | |
| | É ótimo sítio de aprendizagem, trabalho de equipa e respeito | |
| | Experiência unica e muito enriquecedora | |
| | É uma experiência única e diferente, faz-nos ver o mundo de trabalho de uma outra perspetiva. | |
| | Ótimo para obter conhecimentos | |
| | É sempre bom adquirir novos conhecimentos e aprendizagens, do mesmo modo que é enriquecedor contactar com realidades distintas. | |
| | A experiência acrescentou-me conhecimentos que não tinha antes do estágio, não só do meio militar mas também da minha área de estudos. | |
| | Para já tem sido uma boa experiência e tem me dado oportunidades únicas que noutra sítio não seriam possíveis. | |
| | Instituto Hidrográfico é um espaço de crescimento profissional imenso. | |
| Boa oportunidade para alargar horizontes. | | |
| Obtive uma formação superior há que recebi na próprio escola. | | |
| Qualidade dos tutores | Adorei o meu estágio, não tenho nenhuma reclamação, fui muito bem orientado, excelentes profissionais. | 1 |



Os Estágios Curriculares na Marinha como Fonte de Recrutamento

| Categorias | Comentários | Frequência |
|----------------------------|--|------------|
| Ambiente interpessoal | Todo o ambiente em redor e pessoas ajudaram no meu desenvolvimento pessoal e profissional | 3 |
| | Durante o meu período de estágio sempre me senti bastante bem recebida e fui acolhida como se pertencesse à organização. Ainda hoje mantenho contacto com a maioria dos elementos que me acolheram. | |
| | Eu realizei um estágio de 6 meses no âmbito da minha tese de mestrado, no qual realço que, a integração foi um ponto muito forte da organização. Falar com as pessoas, perceber o que fazem/fizeram é muito importante e, para além disso, estão sempre disponíveis para ajudarem. | |
| Condições logísticas | Recomendaria pois a Marinha contem todas as condições necessárias para se realizar um bom estágio. | 1 |
| Satisfação com o estágio | Adorei o que fiz, o ambiente e as pessoas com quem trabalhei | 12 |
| | Adorei a experiência já fiz vários estágios, e sem dúvida o da marinha foi o melhor, mesmo tendo sido o único não remunerado, a experiência valeu por tudo | |
| | É uma experiência única. Uma verdadeira escola para a vida. | |
| | A Marinha foi o meu melhor estágio até hoje | |
| | Uma "Escola" para o resto da vida. Disciplina, exigência, resiliência e respeito. Valores imprescindíveis para uma vida de conquistas e aprendizagens. Evolução acima de tudo. | |
| | Gostei do tempo que trabalhei, todas as pessoas são muito acessíveis. | |
| | Penso que é um ambiente e hierarquia interessante de conhecer, conheci muita coisa interessante! | |
| | Foi uma experiência enriquecedora a vários níveis, cresci enquanto pessoa e enquanto profissional. Tive conhecimento, na prática, do verdadeiro significado da disciplina, da camaradagem, do trabalhar em prol de um objectivo comum | |
| Organização | Fui muito bem recebido e adquiri competências que não existem fora da marinha | 3 |
| | Bom para ter uma noção de como a Marinha trabalha | |
| | Recomendaria os estágios como forma de conhecer a estrutura da Marinha e o meio naval e militar. | |
| Insatisfação com o estágio | Promove o envolvimento com toda a organização | 3 |
| | Contudo, também advertiria potenciais candidatos sobre o facto do estágio não ser muito prático e de poder não corresponder a certas expectativas. | |
| | Porque não prepara o estagiário para o mundo de trabalho | |
| | Aquilo que aprendi não foi relevante | |

6. Após o estágio, recomendaria a algum familiar, amigo ou conhecido concorrer à Marinha?

| | Sim | Não | Total |
|-------------|-----|-----|-------|
| Frequências | 51 | 8 | 59 |

6.1. Justifique a resposta anterior

| Categorias | Comentários | Frequência |
|-------------------------|---|------------|
| Segurança Profissional | É um trabalho digno e estável a nível monetário. | 2 |
| | Em termos de carreira e segurança profissional é uma boa opção | |
| Competência | A Marinha pareceu-me uma força militar bastante capaz e competente, | 2 |
| | É uma área interessante e está bem organizada | |
| Espírito de equipa | O espírito de equipa é espetacular é na minha área de comunicação, para mim é mesmo a melhor de todas as forças militares | 2 |
| | Porque oferece um bom ambiente de trabalho e de pertença. | |
| Carreira | Porque acaba por ser uma boa carreira | 6 |
| | Por ser um percurso profissional diferente e desafiador | |
| | Boas oportunidades e diversidade de funções | |
| Desenvolvimento pessoal | Eu próprio concorri, e recomendaria pois percebi que era uma profissão na qual éramos valorizados e tinhas cargos de elevada importância! | 3 |
| | Porque penso que seja um ambiente favorável ao desenvolvimento de várias competências pessoais e profissionais | |
| Vocação militar | Para quem achar que tem uma vocação militar, a Marinha ainda é uma grande escola. | 3 |
| | Recomendaria desde que a pessoa tivesse interesse pelo meio militar. | |
| | A vida militar é algo para se ter orgulho, ajuda imenso a crescer tanto a nível pessoal, como profissional. | |
| Benefícios | As vagas são muitas e a vida na Marinha traz muita experiência e benefícios. | 2 |
| | Existem boas regalias. | |