

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

**2021/2022**



**TII**

**PROCESSO DE CLASSIFICAÇÃO E SELEÇÃO NO EXÉRCITO  
PORTUGUÊS – CONTRIBUTOS PARA A SUA OTIMIZAÇÃO.**

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

**Jonathan Cardoso de Miranda  
MAJOR, INFANTARIA**



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

**PROCESSO DE CLASSIFICAÇÃO E SELEÇÃO NO**  
**EXÉRCITO PORTUGUÊS – CONTRIBUTOS PARA A SUA**  
**OTIMIZAÇÃO.**

**MAJOR, INFANTARIA Jonathan Cardoso de Miranda**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 21/22

Pedrouços 2022



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

**PROCESSO DE CLASSIFICAÇÃO E SELEÇÃO NO  
EXÉRCITO PORTUGUÊS – CONTRIBUTOS PARA A SUA  
OTIMIZAÇÃO.**

**MAJOR, INFANTARIA Jonathan Cardoso de Miranda**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 21/22

Orientador: TENENTE-CORONEL ADMAER

Ana Carina da Costa e Silva Martins Esteves

Pedrouços 2022



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, **Jonathan Cardoso de Miranda**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Processo de Classificação e Seleção no Exército Português – contributos para a sua otimização**, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2021/2022** 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, **04 de maio de 2022**

Jonathan Cardoso de Miranda



## **Agradecimentos**

À Sra. TCor Ana Esteves pela disponibilidade total, pertinência de orientações e confiança depositada no decorrer da investigação.

A todos os colaboradores do GabCISel de Gaia, através do Sr. TCor José Leitão, cujo contributo e disponibilidade fazem prova de profissionalismo e amizade.

Na pessoa do Sr. Cor Adriano Pires, que me apoiou do início ao fim da investigação, agradeço a todos os colaboradores do GabCISel da Amadora.

A todos os colaboradores da RR, através do Sr. Cor Sousa Ferreira, do Sr. TCor Gomes da Silva e do meu camarada Sr. Major Filipe Sabino, pelo manancial de dados, esclarecimentos e apoio constante ao estudo.

Aos entrevistados que colaboraram comigo nas áreas técnicas, Sr. TCor Ricardo Assunção, Sr. TCor Nuno Gonçalves e Sr. Cap Miguel Domingues, obrigado por todos os esclarecimentos oportunos.

Ao meu camarada Maj (Esp.) Agustín Vázquez e ao Sr. TCor (Esp.) D. Celestino Quintans Alonso, por todas as explicações relativamente ao processo de seleção para as FFAA do Reino de Espanha.

A finalização deste estudo materializa um longo e desafiante caminho percorrido, que, de forma alguma, pode ser dissociado do ambiente académico de elevada exigência em que aconteceu. Assim, agradeço a todos os camaradas do CEMC 21/22 que me apoiaram e com quem tive o enorme privilégio de privar. Aos demais, que me ajudaram na revisão deste estudo, agradeço o rigor e tempo dedicado, o produto final também é vosso.

À minha família...aos meus pais, pela educação e valores inculcados, mas sobretudo porque em todos os dias da minha ausência, estiveram presentes na vida dos meus filhos. À minha esposa Sílvia, a quem nunca poderei retribuir pelo esforço que teve em manter uma retaguarda forte, estável e feliz.

Em especial, aos melhores filhos que podia desejar, Tomás e Martim, um pedido de desculpa pelos momentos em que não estive fisicamente presente.

**A todos, o meu sentido Obrigado.**



## Índice

1. Introdução .....	1
2. Enquadramento teórico e conceptual .....	4
2.1 Estado da arte/revisão da literatura .....	4
2.1.1 O Recrutamento .....	4
2.1.2 O Processo de Classificação.....	6
2.1.3 A Seleção .....	9
2.2 Modelo de análise .....	9
3. Metodologia e método .....	11
3.1 Metodologia .....	11
3.2 Método .....	11
3.2.1 Participantes e procedimento .....	11
3.2.2 Instrumentos de recolha de dados .....	12
3.2.3 Técnicas de tratamento de dados.....	12
4. Análise ao processo de classificação e seleção do Exército Português .....	13
4.1 A avaliação psicológica .....	13
4.2 A avaliação médica.....	14
4.3 A avaliação física.....	16
4.4 A entrevista de orientação .....	17
4.5 Síntese conclusiva e resposta à primeira questão derivada .....	20
5. O processo de seleção – modelo espanhol.....	22
5.1 Enquadramento do processo de seleção.....	22
5.2 Os recursos humanos no Centro de Seleção .....	23
5.3 Áreas de avaliação e instrumentos utilizados .....	24
5.4 O processo de orientação .....	25
5.5 Atrição no processo de seleção .....	26
5.6 Síntese conclusiva e resposta à segunda questão derivada.....	26
6. Otimização do processo de classificação e seleção do Exército Português.....	27
6.1 O processo de classificação e seleção enquanto fase do Recrutamento .....	27
6.2 Contributos para os recursos humanos .....	29
6.3 Contributos para os instrumentos de avaliação .....	30



6.4 Validação dos contributos e resposta à questão central.....	30
7. Conclusões.....	32
Referências bibliográficas .....	36

### **Índice de Apêndices**

Apêndice A - Modelo de Análise .....	Apd A - 1
Apêndice B - Caraterização dos Entrevistados.....	Apd B - 1
Apêndice C - Guião das Entrevistas .....	Apd C - 1
Apêndice D - Códigos do Modelo de Análise.....	Apd D - 1
Apêndice E - Análise de Conteúdo das Entrevistas .....	Apd E - 1

### **Índice de Figuras**

Figura 1 - Estrutura de recrutamento do Exército Português .....	5
Figura 2 - Atrição da avaliação médica em 2021 .....	16
Figura 3 - Vetores da orientação.....	18
Figura 4 - Calendário dos ciclos de seleção para 2022.....	22
Figura 5 - Vagas para o primeiro ciclo de seleção .....	22
Figura 6 - Estrutura do Centro de Seleção.....	23
Figura 7 - O processo de seleção para as FFAA de Espanha .....	24
Figura 8 - Provas de aptidão física e níveis de exigência.....	25
Figura 9 - Atrição no processo de seleção congénere .....	26
Figura 10 - Enquadramento do processo de classificação e seleção .....	27
Figura 11 - Evolução dos efetivos nas fases de recrutamento.....	28
Figura 12 - Atrição entre as fases de recrutamento .....	28
Figura 13 - Evolução da atrição no processo de classificação e seleção.....	29
Figura 14 - Sequência de codificação dos indicadores para análise de entrevistas. Apd D - 1	

### **Índice de Quadros**

Quadro 1 - Modelo de análise.....	Apd A - 1
Quadro 2 - Caraterização dos entrevistados .....	Apd B - 1
Quadro 3 - Matriz de análise da primeira questão sobre o ProcClSel do EP .....	Apd E - 1
Quadro 4 - Matriz de análise da segunda questão sobre o ProcClSel do EP.....	Apd E - 2
Quadro 5 - Matriz de análise da terceira questão sobre o ProcClSel do EP.....	Apd E - 5



Quadro 6 - Matriz de análise da quarta questão sobre o ProcClSel do EP.....	Apd E - 6
Quadro 7 - Matriz de análise da primeira questão sobre o CS congénere.....	Apd E - 9
Quadro 8 - Matriz de análise da segunda questão sobre o CS congénere .....	Apd E - 9
Quadro 9 - Matriz de análise da terceira questão sobre o CS congénere .....	Apd E - 11
Quadro 10 - Matriz de análise da quarta e quinta questão sobre a CS congénere.	Apd E - 13

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Contributos à melhoria do ProcClSel do EP	31
Tabela 2 - Guião entrevista nacional	Apd C - 1
Tabela 3 - Guião entrevista congénere de Espanha	Apd C - 2



## **Resumo**

O recrutamento militar é preponderante para manter e regenerar o Sistema de Forças do Exército Português. Sucede que, nos últimos anos, o desafio de obter capital humano e talentos assumiu uma importância estratégica para a organização.

A presente investigação, movida pelo facto do processo de classificação e seleção do Exército Português ter ditado uma atrição média de 40% nos candidatos à categoria de Praças nos últimos nove anos, propôs-se a analisar o mesmo e tecer contributos tendentes à sua melhoria. Esse desiderato desenvolveu-se segundo uma metodologia de raciocínio indutivo, com abordagem qualitativa e assente num desenho de pesquisa de estudo de caso.

Os principais resultados evidenciaram fragilidades no âmbito da formação necessária e do processo de nomeação para determinadas funções, a par de ferramentas avaliativas que carecem de ser ajustadas à exigência da função e às características do universo recrutável.

Concluiu-se ser necessário maior estabilidade na função dos elementos que conduzem a avaliação psicológica e médica, assim como, a necessidade de formação específica para esta última. Constatou-se ainda, ser essencial a criação de mecanismos céleres de revisão e adequação dos instrumentos de avaliação por forma a otimizar o processo de selecionar a pessoa certa para a função certa.

## **Palavras-chave:**

Exército Português, Processo de Classificação e Seleção, Recrutamento Militar.



### **Abstract**

*Military recruitment is crucial to maintain and regenerate the Portuguese Army Forces Structure. However, in recent years, the challenge of obtaining human capital and talent has taken on a strategic importance for the organization.*

*The present investigation, driven by the fact that the Portuguese Army's classification and selection process has dictated an average attrition of 40% in candidates for the enlisted category in the last nine years, proposed to analyze it and make contributions aimed at its improvement. This desideratum was developed according to an inductive reasoning methodology, with a qualitative approach and based on a case study research design.*

*The main results showed weaknesses in the scope of the necessary training and the appointment process for certain functions, along with the existence of tools that need to be adjusted to the requirements of the function and the recruitable universe.*

*It is concluded that there is a need for stability in the function of the elements that lead to psychological and medical assessment, the need for specific training for medical assessment, and the importance of creating faster mechanisms for reviewing and adapting assessment instruments that balance levels of requirement of the role with the characteristics of the recruitable universe.*

### **Keywords:**

*Classification and Selection Process, Military Recruitment, Portuguese Army.*



## **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

### **A**

AF	Avaliação física
AM	Avaliação médica
AP	Avaliação psicológica

### **B**

BOE	<i>Boletín Oficial del Estado</i>
-----	-----------------------------------

### **C**

CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
CS	Centro de Seleção

### **E**

EO	Entrevista de Orientação
EP	Exército Português
ET	<i>Ejército de Tierra</i>

### **F**

FFAA	Forças Armadas
------	----------------

### **G**

GabCISel	Gabinete(s) de Classificação e Seleção
----------	--

### **I**

IUM	Instituto Universitário Militar
-----	---------------------------------

### **L**

LSM	Lei do Serviço Militar
-----	------------------------

### **O**

OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral



OTAN            Organização do Tratado do Atlântico Norte

**P**

PAF            Provas de Aptidão Física

PASE-PSM    Plano de Ação Setorial do Exército para a Profissionalização do Serviço Militar 2019 – 2023

ProcClSel    Processo de Classificação e Seleção

PESELEX    Perfis de Seleção do Exército

PS            Processo de Seleção

**Q**

QC            Questão Central

QD            Questão Derivada

**R**

RC            Regime de Contrato

RH            Recursos Humanos

RR            Repartição de Recrutamento

RSO          Redes Sociais *Online*

RV            Regime de Voluntariado

**S**

SIAPCS      Sistema Informático de Apoio às Provas de Classificação e Seleção

**T**

TGII          Tabelas Gerais de Inaptidão e Incapacidade



## 1. Introdução

Sendo o recurso humano considerado o mais importante e central para o Exército, o recrutamento militar assume-se como uma atividade fundamental na regeneração do seu Sistema de Forças, pretendendo-se adquirir o capital humano e talentos, de qualidade e em desejável suficiência. (Exército Português, 2021c, p. 5)

A primeira citação demonstra a centralidade dos recursos humanos (RH) no Exército Português (EP) assim como a importância da atividade que os atrai às fileiras, o recrutamento militar. A mesma consideração é válida para outras organizações ou ramos das Forças Armadas (FFAA), uma vez que vários autores defendem os RH enquanto elementos preponderantes para o sucesso das mesmas (Cravinho, 2019; Pfeffer & Veiga, 1999, p. 37; Siddiqui, 2014, p. 194). No entanto, são vários os desafios que se colocam à obtenção de RH para a prestação de serviço militar (Carreiras, 2019, pp. 7 - 11). Nesse sentido, o recém-aprovado Programa do XXIII Governo Constitucional (2022, p. 56), refere a necessidade de continuar o processo de adequação dos mecanismos de recrutamento e retenção às necessidades de efetivos das FFAA.

A conjugação da centralidade e dificuldade na obtenção de RH para o EP, faz com que a necessidade de otimizar os processos inerentes ao recrutamento passem a vigorar entre os documentos estratégicos da organização. A Diretiva Estratégica do Exército para o biénio 2021-2022, reflete essa necessidade através da Iniciativa Estratégica 2.3, “[...] proporcionar uma experiência de serviço militar otimizada em termos de recrutamento, seleção [...] melhorar os processos de recrutamento, seleção e retenção de militares (EP, 2021a, p. 37).

A reforçar o enquadramento da investigação e especificamente para justificar a pertinência da mesma, importa mencionar o Plano de Ação Setorial do Exército para a Profissionalização do Serviço Militar 2019 – 2023 (PASE-PSM), designadamente o seu “Eixo Estratégico A – Recrutar”, que expressa a necessidade de rever os requisitos de classificação e seleção (EP, 2019, p. 7). Essa revisão pretende adequar os requisitos de seleção às novas especialidades e características do universo recrutável, assim como, reduzir a taxa de atrição durante as provas de classificação e seleção (EP, 2019, p. 7).

A conjugação do supracitado, com o facto do processo de classificação e seleção (ProcClSel) do EP ter resultado numa atrição de 40% nos últimos nove anos, materializa a



total pertinência da presente investigação (Repartição de Recrutamento [RR] do EP, *email*, 26 de abril de 2022).

Considerado o tema do estudo, o “Processo de Classificação e Seleção no Exército Português – contributos para a sua otimização”, a centralidade dos RH no EP, a dificuldade em garantir a desejável suficiência, o alinhamento em matéria de recrutamento vertida nos documentos estratégicos da organização e, considerada ainda, a atrição resultante das provas de classificação e seleção, entende-se que o objeto de investigação do presente estudo é o ProcClSel de Praças em Regime de Voluntariado ou em Regime de Contrato (RV/RC) do EP. A delimitação da investigação segue a taxonomia apresentada por Santos e Lima (2019, p. 42) pelo que se encontra delimitada em três domínios: tempo, espaço e conteúdo.

No domínio temporal, a investigação reporta-se à atualidade (2021/2022), embora recorra a dados estatísticos e enquadramento concetual de anos transatos. No domínio espacial, incide sobre o ProcClSel conduzido pelo EP através dos Gabinetes de Classificação e Seleção (GabClSel) de Gaia e da Amadora, sendo que, recorre também à análise do Processo de Seleção (PS) de um Centro de Seleção (CS) congénere em Espanha (devido à proximidade geográfica e cultural, à interação no domínio militar e atuação do CS em prol das FFAA). Relativamente ao conteúdo, a investigação trata os conceitos de Recrutamento, Classificação/Seleção e, concomitantemente o ProcClSel das Praças RV/RC.

Pretende assim a investigação analisar o ProcClSel e contribuir para a sua otimização, concorrendo diretamente para a prossecução dos objetivos presentes nos documentos estratégicos do EP. De entre os critérios para a formulação do objeto de investigação apresentados por Carmo e Ferreira (2009, cit. por Santos & Lima, 2019, p. 49) considera-se que o investigador assume o critério da afetividade.

O Objetivo Geral (OG) deste estudo de caso é propor contributos para otimizar o ProcClSel de Praças RV/RC do EP. Para a sua prossecução é necessário concretizar os seguintes Objetivos Específicos (OE):

OE 1: Analisar o ProcClSel de Praças RV/RC do EP.

OE 2: Analisar o PS de Praças das FFAA de Espanha.

Após a identificação do OG e dos OE da investigação, concretizou-se a problemática de investigação através da formulação da Questão Central (QC) e das Questões Derivadas (QD).

A QC da investigação é: Que melhorias podem ser introduzidas no ProcClSel de Praças RV/RC do EP? A QC foi decomposta em duas QD, designadamente:

QD 1: Como é conduzido o ProcClSel de Praças RV/RC do EP?



QD 2: Como é conduzido o PS de Praças das FFAA de Espanha?

O estudo, estruturado em formato escolar, encontra-se organizado em sete capítulos, sendo o primeiro a presente introdução. No segundo, são desenvolvidos os conceitos estruturantes e aclarado o respetivo estado da arte, culminado com o modelo de análise. No terceiro é abordada a metodologia e o método seguidos na presente investigação, definindo raciocínio, estratégia de investigação, desenho de pesquisa, participantes e procedimento, talqualmente o instrumento e técnicas de recolha de dados. No quarto e quinto capítulos é apresentada a análise efetuada ao ProcClSel do EP e ao PS das FFAA de Espanha respetivamente, encetando-se uma resposta às QD. No sexto capítulo são explanados os contributos colhidos para cada indicador e conseqüentemente dada resposta à QC. No sétimo, e último capítulo, são traçadas as conclusões que derivam do anteriormente evidenciado, almejando-se efetuar a súmula dos resultados, aditar contributos para o conhecimento, propor estudos futuros, identificar as limitações da investigação e ensaiar recomendações de ordem prática.



## **2. Enquadramento teórico e conceptual**

O presente capítulo trata o estado da arte e a revisão da literatura das teorias e investigações condizentes com a investigação e necessárias à intelecção da mesma, culminando com a apresentação do modelo de análise.

### **2.1 Estado da arte/revisão da literatura**

De entre as várias ações desenvolvidas na presente investigação, a revisão da literatura, constante ao longo do estudo, mostrou ser fundamental em todas as etapas, corroborando a importância que lhe é atribuída por Freixo (2011, p.161). Tal facto deveu-se à vasta investigação científica conduzida em torno do recrutamento militar nos últimos anos, o que, por um lado atesta a importância dada a esta temática, mas por outro, exigiu ao investigador a procura minuciosa de uma nova linha de investigação.

No alinhamento do suprarreferido, o presente ponto foi desenvolvido para operacionalizar os conceitos estruturantes que encorpam o modelo de análise e, em simultâneo, apresentar o estado da arte relativamente a cada um deles.

#### **2.1.1 O Recrutamento**

Segundo Chiavenato (2004, p. 165), recrutamento “é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”, que, quando eficaz, atrai o número de candidatos adequado à condução do PS. A definição apresentada pelo autor (2004, p. 165), mostrou-se em consonância com o entendimento que outros autores apresentam do conceito, nomeadamente, Rocha (1999, p. 5) e Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006, p. 54), sendo que, estes últimos defendem uma maior interdependência entre o recrutamento e a seleção.

A posição de que o recrutamento visa, principalmente, atrair candidatos é também defendida pela Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) (2007, p. 4A), que acrescenta às teses referidas, o alcance estratégico que cada indivíduo integrado representa. A OTAN (2007, p. 4A), define recrutamento como “um conjunto de ações e atividades executadas por uma organização, no sentido de identificar e atrair indivíduos que tenham capacidades para apoiar na prossecução dos seus objetivos estratégicos”.

Por sua vez, a Lei do Serviço Militar (LSM) (Lei n.º 174/99, de 21 de setembro), define recrutamento militar (modalidade normal), como sendo o conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas FFAA e que contempla as fases de candidatura, classificação/seleção e alistamento. Com efeito, Bragança e Santos (2018, p. 81), referem que “A organização militar classifica, seleciona, integra e forma os jovens antes de estes ocuparem um lugar [...]. Neste contexto, o recrutamento nas FFAA constitui-se

como uma realidade complexa quando comparado com processos de recrutamento em organizações civis.”

Assim, entende-se que a definição vertida na LSM (Lei n.º 174/99) deve nortear a presente investigação pois, a estrutura de recrutamento no EP, conforme Figura 1, está em sintonia com a mesma e não segue a linha dos teorizadores anteriormente apresentados. Repare-se que estes associam o recrutamento às tarefas que visam atrair candidatos, e colocam no mesmo patamar a seleção, enquanto atividade que avalia as capacidades do candidato e escolhe o elemento mais adequado para o cargo. Para o EP a seleção não está a par do Recrutamento, mas sim inserida no mesmo (LSM, Lei n.º 174/99).

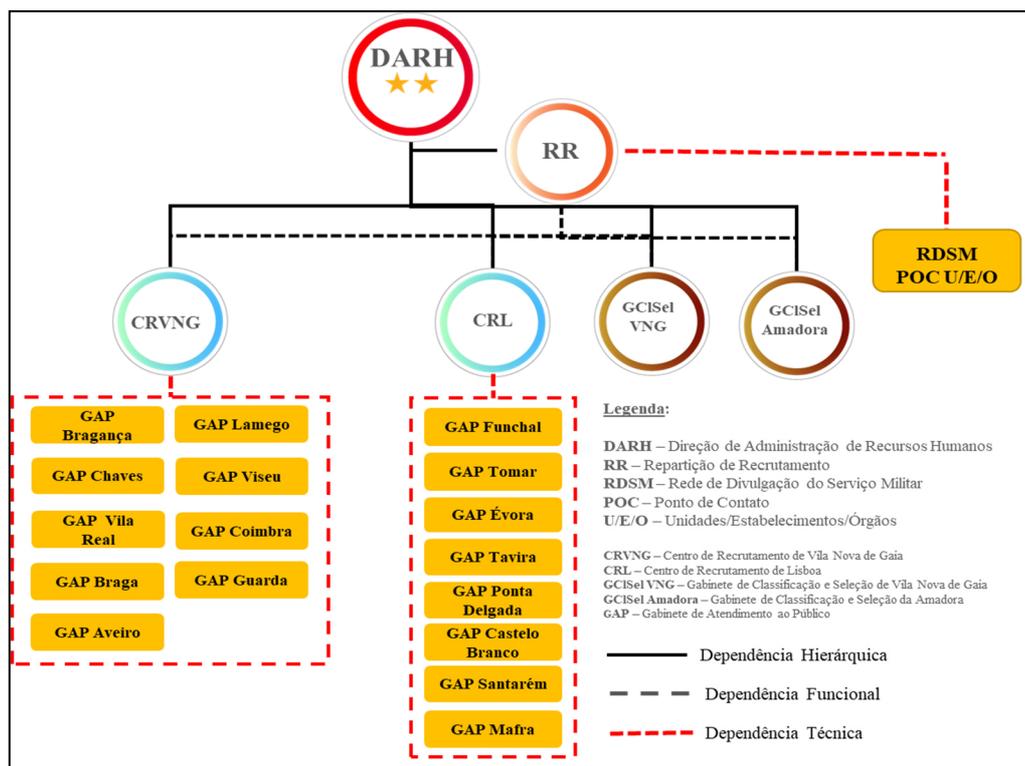


Figura 1 - Estrutura de recrutamento do Exército Português

Fonte: Adaptado a partir de RR (email, 27 de abril de 2022).

Foram analisados vários estudos e publicações sobre atividades específicas do recrutamento militar, ou que concorrem para o mesmo, e que se constituem, indubitavelmente, como estado da arte do conceito. No âmbito da atratividade das FFAA, Oliveira (2019, p.39), concluiu que esta é diferente das restantes ofertas de emprego devido ao seus valores, características intrínsecas e missões próprias. Em complemento, Rijo (2018, pp. 51 - 54), que estudou a utilização das redes sociais *online* (RSO) no contexto do recrutamento para as FFAA, apontou como potencialidade, a relevância que as RSO têm para a decisão de proceder à candidatura, assim como, a atratividade que caracteriza os



conteúdos nela veiculados sobre a organização. Tal conclusão corrobora a importância da atratividade defendida por Ehrhart e Ziegert (2005, p. 904).

Para além dos motivos descritos relativos à atratividade das FFAA e do melhor meio de comunicação para atrair RH, é relevante compreender que jovens estão a ser recrutados e quais as suas ambições. Nesse sentido, entre as diferentes conclusões de Borges (2021, p. 37), que investigou o modelo de recrutamento das FFAA, cruzando-o com uma prospetiva da evolução da sociedade até 2030, consta que, face ao envelhecimento da população, o número de possíveis candidatos tenderá a diminuir e que estes se caracterizam essencialmente por dominarem as novas tecnologias e ambicionarem adquirir competências que os tornem competitivos no mercado de trabalho, cabendo à Instituição Militar aproximar-se desta nova realidade.

Aquando da revisão da literatura numa fase embrionária da investigação, mas também enquanto demarcação do estado da arte, a Coleção “*ARES*” N.º 22, subordinada ao tema geral *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas – Dificuldades e Desafios num Contexto de Transformação*, revelou ser basilar para a presente investigação. A referida publicação concentrou 12 estudos atinentes à temática e que focam essencialmente a identificação de problemas e possíveis soluções, sendo que, quatro desses estudos são especificamente sobre o recrutamento militar (Bragança & Santos, 2018; Branco & Santos, 2018; Fernandes & Santos, 2018; Cunha & Costa, 2018).

Na literatura internacional salienta-se um estudo que trata precisamente os novos e emergentes desafios que se colocam ao recrutamento militar, *Navigating Current and Emerging Army Recruiting Challenges – what can research tell us?*. Entre várias conclusões, refere: (i) tirar vantagem de novas ferramentas para otimizar o processo de alteração dos critérios de seleção; (ii) estudar a melhor forma de expandir o universo recrutável devido à alteração das características da população em geral (iii) desenvolver mecanismos de incentivo para os colaboradores que trabalham o recrutamento e ainda, (iv) aumentar a coordenação entre as decisões que visam o recrutamento e as que visam a retenção (Asch, 2019, p. 28).

### 2.1.2 O Processo de Classificação

Segundo a LSM (Lei n.º 174/99), as provas de classificação e seleção têm por finalidade determinar o grau de aptidão psicofísica dos cidadãos para efeitos de prestação de serviço militar, classificando-os em apto, inapto, ou, a aguardar classificação. No EP, o ProcClSel materializa-se na atividade dos GabClSel de Gaia e da Amadora (EP, 2015). Estes



dois gabinetes, para esse fim, executam duas tarefas essenciais<sup>1</sup>, classificar e selecionar os candidatos, em quatro áreas de avaliação: (i) psicológica (AP), (ii) médica (AM), (iii) física (AF) e (iv) entrevista de orientação (EO) para a escolha da especialidade (RR, 2021b, p. 4). Apresentado o conceito que sustenta uma das dimensões da investigação, prossegue-se com a descrição e sustentação literária de cada área de avaliação.

A área de AP, supervisionada tecnicamente pelo Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE), contempla um conjunto de provas psicotécnicas (domínio cognitivo e personalítico) e provas psicomotoras que se destinam a medir a destreza manual e a capacidade de reação a estímulos, podendo o candidato ser entrevistado pelo psicólogo no final das mesmas (RR, 2021b, p. 4). Esta área de avaliação e os objetivos a que se destina, está em linha com o teorizado por vários autores (Gil, 2001; Marras, 2003; Sousa et al., 2006), existindo, no caso concreto das FFAA, margem para melhorar os estudos sobre o perfil psicológico do candidato-tipo (Calado, Fonseca, Borrego & Coelho, 2020, p. 12).

A importância que a AP representa no âmbito do recrutamento em geral, é atestada legalmente através do carácter obrigatório que lhe é atribuído nos termos da alínea b) do n.º 1 do art.º 5.º da Portaria n.º 125-A/2019, mas também na perspetiva ética, pois, os dados que revela permite, a quem recruta, verificar se os valores do candidato são semelhantes aos valores e à cultura da organização (Leme, 2011, cit. por Pedroso, Costa & Ferreira, 2013, p. 4).

A AM assenta os seus critérios nas Tabelas Gerais de Inaptidão e Incapacidade (TGII) das FFAA, definidas pela Portaria n.º 790/99, de 07 de setembro, com a última atualização na Portaria n.º 1195/2001, de 16 de outubro. A área de AM destina-se a confirmar a inexistência de situações clínicas que impeçam a prestação do serviço militar e compreendem para o efeito vários exames médicos, tais como: biometria, avaliação oftalmológica, testes de audição, coeficiente de mastigação, eletrocardiograma, análises toxicológicas e análises ao sangue e urina (EP, 2021b, p. 4 - 1).

No que concerne à AM dos candidatos às FFAA, Domingues, Correia e Vaz (2019, pp. 24 – 25), concluíram, na investigação subordinada ao tema *Classificação e Seleção nas Forças Armadas – Contributo para renovar o Modelo atual – Provas Médicas*, que: (i) as TGII deviam ser periodicamente alvo de revisão; (ii) é necessário criar uma matriz de procedimentos médicos relevantes para cada especialidade; (iii) deve ser ministrada formação específica aos profissionais de saúde envolvidos; (iv) são necessários mais

---

<sup>1</sup> De acordo com o n.º 1 do art.º 24.º do Regulamento da Lei do Serviço Militar, aprovada pela Lei n.º 174/99, de 21 de setembro, a Classificação e Seleção são consideradas operações de recrutamento.



recursos humanos, tecnológicos e materiais e (v) os GabClSel deveriam ser fisicamente reestruturados e centralizados num centro único para os três ramos das FFAA. Considerou-se que o documento referido se constitui de elevada pertinência e atualidade para o estado da arte, assim como, uma base de partida sólida para investigar uma das variáveis da presente investigação.

A revisão da literatura permitiu ainda que fosse feita uma associação entre as características das novas gerações, referidas no ponto anterior, e o seu quadro clínico de referência, pois, de acordo com Meireles (2017, cit. por Bragança & Santos, 2018, p. 93), as gerações atualmente recrutáveis apresentam menores níveis de audição, visão e falta de treino físico quando comparadas com as anteriores.

A AF é de âmbito classificativo e consiste na execução de provas de aptidão física (PAF), designadamente, extensões de braços no solo, abdominais, salto do muro e teste de *Cooper* (RR, 2021b, p. 4). A natureza classificativa e não eliminatória das PAF passou a vigorar no EP a partir do Despacho de 06 de março de 2017 de Sua Exa. o General Chefe do Estado-Maior do Exército, contribuindo para seriar os candidatos e ajudar a definir o seu perfil (EP, 2017, p. 5). A adoção desta medida pretendeu: (i) alargar o universo recrutável, (ii) diminuir a atrição causada pelas PAF, (iii) ajustar o ProcClSel ao facto de a maioria dos candidatos não possuir os parâmetros físicos exigidos e ainda, (iv) atenuar o facto de se ter verificado nos três anos transatos um acentuado decréscimo de candidaturas (EP, 2017, pp. 3 - 4). Reforçou a sua implementação, a conclusão de um estudo que verificou a evolução muito favorável da qualidade física dos soldados-recrutas durante as cinco semanas de instrução básica (EP, 2017, p. 3).

A adaptação dos critérios das provas a que os candidatos são sujeitos, como forma a aproximar o ProcClSel à realidade do universo recrutável, sem comprometer os padrões que a instituição necessita, é uma das questões apresentada por Carreiras (2019, p. 9), quando aborda a organização dos processos de recrutamento e seleção, “[...] o que acontece durante o processo? Serão os critérios ajustados? Devemos recrutar jovens que têm já as características necessárias e podem cumprir os testes de seleção, ou definir objetivos que devem ser atingidos no final da formação?”.

Considerado o estado da arte das primeiras três áreas de avaliação do ProcClSel, e uma vez que a EO para escolha da especialidade assenta na dimensão “Seleção” da presente investigação, interessa abordar o mesmo de forma isolada.



### 2.1.3 A Seleção

A OTAN (2007, p. D2), assume como um desafio para os gestores de RH o uso adequado dos *standards* de seleção pois, estabelecer padrões demasiado altos contribuirá para eliminar grande parte dos candidatos, enquanto que, estabelecer padrões demasiado baixos conduzirá a custos de formação inaceitáveis. O recrutamento e a seleção têm custos diretos (condução do processo) e indiretos (admissão de colaboradores inadaptados) e por isso o processo deve estar adequado à estratégia da organização, que deve ver a admissão de um colaborador enquanto parte da estratégia e não como uma necessidade do momento (Sousa et al., 2006, p. 54).

A seleção é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características dos candidatos (Sousa et al., 2006, p. 63). Os mesmos autores apresentam diversos métodos para conduzir o PS, tais como: análise curricular; testes psicológicos; testes de personalidade; testes de aptidão física; testes de simulação e entrevistas (Sousa et al., 2006, p. 64).

Nos GabClSel, a EO para escolha da especialidade, é efetuada aos candidatos que se encontram na situação de apto ou a aguardar classificação e visa selecionar os mesmos para as especialidades (EP, 2021b, p. 4 - 1). Essa seleção atende às necessidades do EP e às competências e perfil que o candidato evidenciou ao longo das Provas de Classificação (EP, 2021b, p. 4 - 1). Assim, verifica-se que a entrevista, enquanto método empregue na seleção, está de acordo com o teorizado por Sousa et al. (2006, p. 63), e é considerada por vários autores como a ferramenta mais utilizada e importante para apoiar a seleção de candidatos (Sformi & Oliveira, p. 11, 2014; Limongi et. al., 2002, pp. 63 - 71).

Os autores Vieira e Varão (2016), consideram uma inovação em termos de recrutamento e seleção a introdução da gestão por competências nos processos de recrutamento e seleção. Nessa ótica, o facto da EO no ProcClSel considerar as competências evidenciadas pelo candidato ao longo do processo de classificação é uma mais-valia, no entanto, da revisão de literatura conduzida não se verifica a existência de um perfil de competências para cada função, mas sim de “Perfis de Seleção”.

## 2.2 Modelo de análise

A exposição do estado da arte demonstrou existir espaço para a presente investigação, quer pela pertinência espelhada nos objetivos estratégicos do EP, como por acrescentar valor para a comunidade científica, ao tratar-se de uma investigação que abarca todas as dimensões do ProcClSel sob o prisma dos mesmos indicadores (Phillips & Pugh, 1998). Neste



seguimento, elaborou-se o modelo de análise<sup>2</sup> onde são apresentados os conceitos estruturantes, talqualmente as dimensões, variáveis e indicadores em estudo.

A construção do modelo de análise, teve como sustentação o conteúdo proveniente da revisão de literatura e das entrevistas exploratórias. Este primeiro momento permitiu ao investigador tomar contacto com a realidade a investigar, sendo determinante para estruturar o modelo de análise em duas dimensões, correspondentes aos momentos em que o processo se divide (Classificação/Seleção), identificar as variáveis associadas às diferentes áreas de avaliação, e por último, definir os indicadores, de acordo com as especificidades em que se verificou a possibilidade de melhoria.

---

<sup>2</sup> Ver Apêndice A – Modelo de análise.



### **3. Metodologia e método**

O presente capítulo traduz a metodologia e método empregues na investigação, uma vez que, de acordo com Bloise (2000, pp. 1 - 2), metodologia é o instrumento que organiza a pesquisa, através da definição do caminho a seguir, e que, a par do respetivo método, garante a produção de conhecimento científico.

#### **3.1 Metodologia**

A metodologia científica aplicada à investigação, assim como a sua estrutura, tiveram por base as normas em vigor no Instituto Universitário Militar (IUM)<sup>3</sup> e outras obras de referência nesse domínio, designadamente, Bryman, 2012; Freixo, 2011; Sarmiento, 2013; Vilelas, 2009 e Yin, 2018.

A replicabilidade do método científico foi atingida através do emprego de um raciocínio indutivo, para que, através da observação e associação de factos particulares, fosse possível estabelecer generalizações que permitem formular uma lei ou teoria (Santos & Lima, 2019, p. 18).

No que concerne à estratégia de investigação, optou-se por uma estratégia qualitativa, congruente com a natureza do problema de investigação e com a intenção de alcançar um entendimento profundo do ProcClSel do EP, sem preocupações de obter medições e análises estatísticas (Vilelas, 2009, p. 108).

O ProcClSel de Praças RV/RC do EP, o objeto de estudo da investigação, foi a única unidade de estudo que se pretendeu descrever de forma rigorosa, pelo que, de acordo com Yin (1993 e 2005, cit. por Santos & Lima, 2019, p. 36), o desenho de pesquisa consubstanciou-se num estudo de caso.

#### **3.2 Método**

A investigação qualitativa produz dados descritivos a partir de documentos, entrevistas e observação (Sousa & Baptista, 2011, pp. 56 - 57), pelo que se apresentam os participantes e as técnicas de recolha de dados empregues para esse fim.

##### **3.2.1 Participantes e procedimento**

A investigação teve a colaboração dos participantes caracterizados no Apêndice B. Para a definição dos mesmos foi considerada: (i) a dinâmica e transformação dos procedimentos de recrutamento do EP no passado recente e atualidade, (ii) a especificidade do objeto de

---

<sup>3</sup> *Procedimentos relativos à elaboração de trabalhos de investigação realizados no âmbito de cursos que não atribuem grau académico* (NEP/INV - 001, 2020), *Estrutura e regras de citação e referência de trabalhos escritos a realizar no Instituto Universitário Militar* (NEP/INV - 003, 2020), *Normas de Autor no IUM* (Fachada, Ranhola, Marreiros, & L. A. B. Santos, 2020) e *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (Santos & Lima, 2019).



investigação e (iii) o alinhamento em matéria de indicadores passíveis de melhoria, referidos nas entrevistas exploratórias e nos estudos consultados. Pelo referido, a recolha de contributos foi limitada aos elementos que desempenharam funções relacionadas com o objeto de estudo nos anos de 2021/2022. Assim, entendeu-se que os entrevistados, sete especialistas, aglutinam conhecimentos profundos, suficientes e atuais para sustentar a investigação realizada (Rego, Cunha & Meyer Jr., 2018, p. 52). Todos os participantes tiveram conhecimento das regras do anonimato e autorizaram a análise e publicitação dos respetivos conteúdos.

Entendeu-se analisar o PS de um CS em Espanha por se considerar relevante a proximidade geográfica e cultural, a interação no domínio militar e, aquando da revisão da literatura identificaram-se autores (Domingues, Correia, & Vaz, 2019, p. 25; Branco & Santos, 2018; p. 145) que consideram pertinente estudar estruturas de recrutamento que trabalhem em prol das FFAA como um todo. O CS espanhol reuniu a plenitude das características consideradas para a investigação e foi analisado nas mesmas dimensões e variáveis do objeto de estudo.

### 3.2.2 Instrumentos de recolha de dados

Foram utilizados como instrumentos de recolha de dados: entrevista; análise documental e consulta de *sites* oficiais.

A condução das dez entrevistas<sup>4</sup> ocorreu em três momentos. Inicialmente de âmbito exploratório (Quivy & Campenhoudt, 2003, p. 69), de seguida, para recolher dados que permitissem uma abordagem analítica ao ProcCISel, em sintonia com os OE 1 e OE 2, e por último, após análise de conteúdo e sistematização dos contributos, para validar os mesmos junto da estrutura que tutela funcionalmente a atividade dos GabCISel.

A análise documental baseou-se em legislação, literatura científica, documentos oficiais do EP, do Ministério da Defesa de Espanha e da OTAN, e permitiu estabelecer o guião das entrevistas, assim como, a par dos *sites* oficiais, efetuar o cruzamento e a complementaridade entre os dados colhidos e o respetivo estado da arte.

### 3.2.3 Técnicas de tratamento de dados

Os indicadores analisados foram codificados<sup>5</sup> por forma a facilitar a associação destes aos contributos da investigação e, no seguimento das respostas dos participantes, conduziu-se uma análise categorial<sup>6</sup> (Santos & Lima, 2019, p. 120).

---

<sup>4</sup> Conforme Apêndice B – Caracterização dos entrevistados.

<sup>5</sup> Conforme Apêndice D – Códigos do modelo de análise, Figura 14.

<sup>6</sup> Conforme Apêndice E – Análise de conteúdo das entrevistas.



#### 4. Análise ao processo de classificação e seleção do Exército Português

No presente capítulo é efetuada a apresentação dos dados e a discussão dos resultados da investigação conduzida ao ProcClSel do EP, especificamente das áreas psicológica, médica, física e EO. A estrutura segue a sequência do modelo de análise e pretende dar resposta à primeira QD.

##### 4.1 A avaliação psicológica

A produção de conhecimento relativo à variável “Psicológica” foi obtida através de pesquisa documental, canais de divulgação *online* oficiais e ainda, condução de entrevistas semiestruturadas aos entrevistados<sup>7</sup> E1, E2 e E3 com base nos seguintes indicadores: RH; instrumentos de avaliação e atribuição.

Referente aos RH, como mencionou J. Leitão (entrevista por *email*, 26 de janeiro de 2022), após a revisão do Quadro Orgânico de Pessoal dos GabClSel, este passou a contemplar três psicólogos e, foi em concordância com esses efetivos que a totalidade dos entrevistados considerou o número de psicólogos afetos ao ProcClSel adequado. Nesta matéria, R. Assunção (entrevista por *email*, 30 de março de 2022), enuncia uma preocupação com “[...] a constante rotatividade dos militares e perda de conhecimento numa área técnica”.

Relativamente aos instrumentos de AP utilizados no ProcClSel, os entrevistados apontaram de forma unânime a sua adequabilidade. No plano técnico, A. Pires (entrevista por *email*, 04 de janeiro de 2022), referiu que a empresa responsável pelas licenças dos testes utilizados garante a manutenção dos equipamentos. No plano teórico-prático, R. Assunção (*op. cit.*), mencionou que à luz da evolução das teorias psicológicas, foi conduzido um ProcClSel no EP. Nas palavras de R. Assunção (*op. cit.*), “[...] as baterias de AP existentes no ProcClSel já contemplam testes validados e normalizados, para a população portuguesa, [...] que melhor predizem a adaptabilidade dos candidatos ao perfil da função, curso e cargo específico a que se candidatam”. No entanto, de acordo com J. Leitão (*op. cit.*), interessa acautelar a manutenção do *know how* dos parques RH que atualizam essas mesmas baterias de testes.

A AP termina com uma entrevista conduzida por um psicólogo, que, com base nos resultados dos testes anteriores, procede à aferição do respetivo perfil psicológico (EP, 2022), e, em caso de parecer não favorável, o candidato é classificado como inapto (RR, 2022, p. 11). Neste âmbito, importa registar a alteração verificada ao referido no estado da

---

<sup>7</sup> “E” corresponde a um código atribuído aos entrevistados, conforme Apêndice B.



arte, uma vez que, R. Assunção (*op. cit.*), refere que os testes personalíticos constituem-se como um elemento de apoio à entrevista e não como uma ferramenta que, *per si*, determina a aptidão do candidato. Decorrente disso, e uma vez que foram identificados militares com problemas psicológicos, a entrevista com o psicólogo passou a ser obrigatória para todos os candidatos e não apenas para aqueles que apresentavam resultados não normativos aquando da AP (R. Assunção, *op. cit.*).

A transformação que se verifica na AP dos candidatos, corrobora a existência da referida margem para melhorar os estudos sobre o perfil psicológico do candidato-tipo, referida no Painel 2 - Recrutar, Reter e Reinsere (Calado, Fonseca, Borrego & Coelho, 2020, p. 12), e, em certa medida, materializa uma resposta à mesma.

Analisada a adequabilidade dos RH e dos instrumentos utilizados na AP, interessa referir que, conforme dados fornecidos pelo GabClSel da Amadora (*email*, 19 de abril de 2022) e pelo GabClSel de Gaia (*email*, 19 de abril de 2022) esta etapa do ProcClSel, no ano de 2021, apresentou uma atrição de 10% e 17% respetivamente.

Integrado no atual ProcClSel, foi ainda possível aferir dos entrevistados em resposta à questão aberta “[...] aspetos ainda não referidos que percecionam serem uma mais-valia no âmbito da AP?”. No que concerne aos RH, A. Pires (*op. cit.*), referiu que “seria conveniente os psicólogos que ingressam no EP em RC, já possuírem o estágio para ingresso na Ordem dos Psicólogos Portugueses”, em adição, Assunção (*op. cit.*), considera que “[...] a criação de um Quadro Permanente de Psicólogos, ou a colocação de Técnicos Superiores nos GabClSel do CPAE [...]” colmataria, quer a dificuldade de recrutamento destes profissionais, quer a perda de conhecimento resultante da sua rotatividade. Por sua vez, J. Leitão (*op. cit.*), sistematiza o seu contributo quanto aos instrumentos de avaliação, referindo que deveria ter lugar uma “[...] redefinição e atualização das tabelas e critérios das provas psicológicas, em que seja possível a atribuição de pareceres técnicos Não Favorável/Inaptidão, com base nas provas cognitivas insuficientes, bem como, nas provas personalíticas e psicomotoras”.

#### **4.2 A avaliação médica**

A produção de conhecimento relativo à variável “Médica” foi obtida através de pesquisa documental, canais de divulgação *online* oficiais e ainda, condução de entrevistas semiestruturadas aos entrevistados E1, E2 e E4, com base nos indicadores: RH; TGII e atrição.

A AM é enquadrada e definida pelo Despacho do Ministério da Defesa Nacional n.º 2943/2014, de 21 de fevereiro, no âmbito da saúde operacional, que engloba a prestação de



cuidados por motivos operacionais, nomeadamente, os que concorrem para as atividades de seleção/recrutamento (Domingues, Correia & Vaz, 2019, p. 3).

De acordo com EP (2022), a AM compreende a recolha dos dados biométricos (peso/altura), uma inspeção à dentição, um eletrocardiograma e testes laboratoriais ao sangue e à urina. A mesma fonte refere ainda que são efetuados testes de: acuidade auditiva; acuidade visual (com e sem óculos/lentes); daltonismo; estereoscopia e observação, para verificar se existem impedimentos de saúde ou outros<sup>8</sup>, que impeçam o candidato de ingressar no EP. Para complementar a AM, poderão ser solicitados ao candidato, relatórios sobre antecedentes médicos ou agendada uma consulta de especialidade no Hospital das Forças Armadas (HFAR). Resumida a forma como é conduzida a AM, interessa fazer uma abordagem analítica aos indicadores.

Os entrevistados E1, E2 e E4, apontaram vulnerabilidades quanto à adequação dos RH afetos à condução da AM. É unânime entre os entrevistados que a AM é prejudicada pela não atribuição de profissionais de saúde em exclusividade às tarefas dos GabClSel, uma vez que, a sua constante mudança aumenta a subjetividade da mesma. A formação dos RH é mencionada pelo especialista M. Domingues (entrevista por *email*, 29 de março de 2022), “[...] quer a audiologia, quer a optometria atualmente devem ser realizadas por técnicos com formação superior, eventualmente por enfermeiros certificados. O que não acontece nos GabClSel [...]”.

As TGII em vigor, conforme referido, foram alteradas pela última vez em 2001 e encontram-se atualmente em revisão (M. Domingues, *op. cit.*). Através da análise documental é possível verificar que a possível desadequação das TGII ao universo recrutável já havia sido referida em estudos anteriores, nomeadamente por Calçada (2017, cit. por Bragança & Santos, 2018, p. 83), corroborando na íntegra o mencionado por J. Leitão (*op.cit.*), “[...] Já foram realizadas inúmeras propostas [...] resultantes da nossa prática clínica diária, mas o processo é lento e moroso e tarda em haver uma resposta concreta”. Nesse sentido, verificou-se total convergência entre o E1, E2 e E4 quanto às TGII serem uma das principais lacunas ao nível da AM, sendo que, J. Leitão (*op. cit.*) referiu que esse facto, associado à rotatividade dos profissionais de saúde, acaba por ter um efeito sinérgico negativo na referida avaliação. Da entrevista realizada a M. Domingues<sup>9</sup> (*op. cit.*) é possível verificar os diferentes encaminhamentos que a revisão das TGII seguiu desde 2018 e que, atualmente, se encontra em fase de publicação.

---

<sup>8</sup> Tatuagens em local não autorizado e piercings (RR, 2021a, p. 8).

<sup>9</sup> Detalhado no Apêndice E (Quadro 4).

Analisada a adequabilidade dos RH e do instrumento de avaliação que norteia a AM, interessa referir que, de acordo com os dados fornecidos pelo GabClSel da Amadora (*email*, 19 de abril de 2022) e pelo GabClSel de Gaia (*email*, 19 de abril de 2022) a AM, no ano de 2021, representou 52% e 69% do total da atrição respetivamente. A distribuição da atrição pelas diferentes áreas foi conforme a Figura 2.

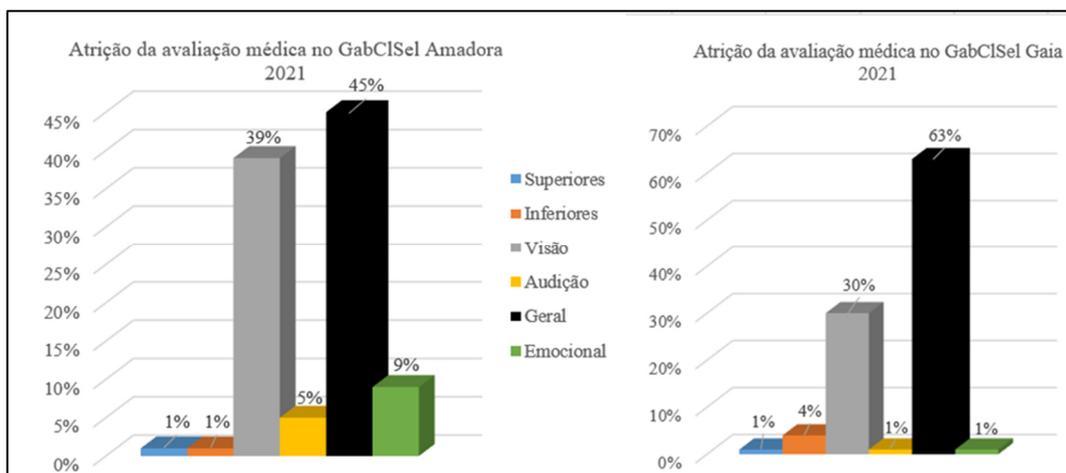


Figura 2 - Atrição da avaliação médica em 2021

Fonte: Dados do GabClSel da Amadora e Gaia (*email*, 19 de abril de 2022).

Em resposta à questão aberta sobre “[...] aspetos ainda não referidos que perceciona serem uma mais-valia no âmbito da AM?”, foi possível obter conteúdos relacionados com os indicadores definidos. No que respeita aos RH, J. Leitão (*op. cit.*), refere a vantagem da constituição de uma equipa afeta, exclusivamente, aos GabClSel. Em complemento, M. Domingues (*op. cit.*), refere ser necessário “[...] melhorar a formação de todos os profissionais de saúde que integram o ProcClSel, e [...] garantir mais RH.” Quanto às ferramentas de avaliação, J. Leitão (*op. cit.*), refere a necessidade urgente de revisão das TGII e, por sua vez, M. Domingues (*op. cit.*), considera ser indispensável a “padronização dos procedimentos e avaliações realizadas nas provas médicas e [...] redigir um documento explicativo, de cada área de especialidade constante na tabela, de forma a clarificar o que deve ser e como deve ser avaliado”. O mesmo entrevistado (*op. cit.*), mencionou ainda, fora dos indicadores levantados, mas numa ótica de otimização de recursos, os GabClSel serem mais próximos do HFAR, ou pensar-se num Centro único para os três ramos das FFAA.

### 4.3 A avaliação física

A produção de conhecimento relativo à variável “Física” foi obtida através de pesquisa documental e condução de entrevistas semiestruturadas aos entrevistados E1 e E2, com base nos indicadores: RH; tabelas de avaliação e atrição.

É unânime entre os entrevistados que os RH afetos à AF são adequados e possuem as competências necessárias ao eficaz desempenho da missão.



As tabelas de avaliação aplicadas aos candidatos, pretendem contribuir para a classificação final do candidato e não para a eliminação do mesmo em caso de incumprimento, pois, como referido anteriormente, as PAF deixaram de ser uma prova eliminatória em 2017 (EP, 2017, p. 5).

Considerando a importância que vários autores atribuem à componente física na vida militar (Flanagan, Kotwal & Forsten, 2011, p. 33; Scofield & Kardouni, 2015, p. 2), sabendo que um dos indicadores em análise é a atribuição resultante da AF e, sendo facto que as mesmas não são eliminatórias desde 2017, interessa perceber o possível impacto que teria a manutenção do carácter eliminatório das mesmas. Nesse sentido, com recurso a valores registados em 2019, conforme dados fornecidos pelo GabCISel de Gaia (*email*, 26 de janeiro de 2022), apenas 25% da amostra teve aproveitamento na AF.

A discrepância entre o valor mínimo que deveria ser obtido nas PAF e os valores verificados, remete para a proposta de monitorização avançada por J. Leitão (*op. cit.*), quanto à evolução física dos candidatos incorporados sem aproveitamento, “seria interessante perceber a sua evolução para analisar a pertinência e adequação das tabelas de avaliação”. O mesmo entrevistado (*op. cit.*), considerou ainda que seria pertinente analisar a adequação do coeficiente da AF (25%) na classificação final, em contraste com outras áreas que são eliminatórias e apresentam igual coeficiente.

#### **4.4 A entrevista de orientação**

A produção de conhecimento relativo à variável “Orientação” foi obtida através de pesquisa documental, canais de divulgação *online* oficiais e ainda, pela condução de entrevistas semiestruturadas aos entrevistados E1, E2, E3 e E5, com base nos indicadores: RH; sistema informático e perfis de seleção.

A EO ocorre após a realização da AP, AM e AF e tem como objetivo aferir o perfil do candidato para a vida militar e seleccionar a pessoa certa para determinado cargo, de acordo com as necessidades do Exército e as prioridades por ele definidas (EP, 2022).

Esta etapa final do ProcCISel é da responsabilidade do orientador, que, apoiado por duas ferramentas, o perfil psicofísico desenhado pelo Sistema Informático de Apoio às Provas de Classificação e Seleção<sup>10</sup> (SIAPCS) e, um conjunto de perguntas para conhecer melhor o candidato, o orienta na escolha da área funcional ou especialidade a que pode

---

<sup>10</sup> Conforme referido pelo Chefe do GabCISel Gaia (entrevista presencial, 19 de novembro de 2021) “trata-se de um Sistema Informático que armazena os resultados das diferentes provas e os relaciona com os requisitos definidos nos perfis de seleção e função”.

concorrer (EP, 2022). De acordo com a RR (2021c, p. 9), esta etapa assenta em três vetores e respeita o conceito-chave “triangulação”, conforme a Figura 3.



**Figura 3 - Vetores da orientação**  
Fonte: Disponível em RR (2021c).

Descrita sumariamente a forma como é conduzida a EO, interessa seguidamente apresentar a abordagem analítica dos indicadores.

A condução desta etapa, de acordo com A. Pires (*op. cit.*), é garantida por RH experientes, que ao longo da carreira adquiriram conhecimento suficiente sobre a Instituição e que, nesse sentido, estão aptos a esclarecer o candidato sobre a especialidade escolhida, tipo de tarefas a executar e possíveis unidades onde possa vir a ser colocado. Em consonância, J. Leitão (*op. cit.*) aditou que o orientador, para além da experiência e do conhecimento da organização militar, deve dominar todas as operações de recrutamento e as tarefas associadas.

No que respeita à ferramenta de apoio à condução da EO, foi consensual entre os entrevistados E1, E2 e E3, que o SIAPCS é adequado a todo o ProcClSel. Como reforço, R. Assunção (*op. cit.*) referiu que o Exército é o único ramo das FFAA que dispõe de um sistema que integra todos os momentos do ProcClSel. Os resultados de todas as avaliações são introduzidos no SIAPCS que, ao cruzar os perfis de seleção do Exército (PESELEX) com os resultados do candidato, transmite ao orientador as especialidades disponíveis (J. Leitão, *op. cit.*).

Ciente das especialidades a que o candidato pode concorrer, cumpre ao orientador efetuar a já referida EO, classificar<sup>11</sup> as respostas do candidato e registá-las no SIAPCS através das variáveis: estabilidade emocional; maturidade; experiência escolar;

<sup>11</sup> Medíocre, favorável, preferencialmente favorável (J. Leitão, *op. cit.*).



sociabilidade; flexibilidade; adaptabilidade; motivação; atitude e expressão verbal (J. Leitão, *op. cit.*).

Neste âmbito, a classificação final atribuída pelo orientador é resultado da perceção humana e não com base em cálculos dos resultados parciais obtidos em cada uma das variáveis. Foi consensual entre os entrevistados E1, E2 e E3, que o SIAPCS pode ser atualizado e criado um mecanismo que limite esta lacuna. No extremo, a título de exemplo, poderia o candidato obter um resultado medíocre em todas as variáveis e mesmo assim o SIAPCS permitiria que o orientador introduzisse um parecer de “favorável” ou “preferencialmente favorável”.

Decorrente da análise das respostas dos especialistas que referiram os PESELEX, foi possível perceber a importância que este indicador comporta para o ProcClSel, uma vez que interliga todas as áreas de avaliação. De acordo com J. Leitão (*op. cit.*) “A matriz PESELEX assenta muito na determinação do perfil SIVAGE<sup>12</sup> [...]”, o que significa que se o valor de referência para acesso a determinada especialidade não estiver adaptado ao paradigma do universo recrutável, a classificação de “Inapto” será atribuída com mais frequência. Desse modo, o mesmo entrevistado (*op. cit.*), propôs que de forma integrada, o CPAE e a Direção de Saúde, em consonância com a Direção de Formação e o Estado-Maior do Exército realizem um levantamento exaustivo dos perfis de cargo para as diferentes especialidades, na vertente psicotécnica, formativa e de seleção, por forma a colocar o candidato certo, no lugar certo.

Em face do que antecede, registou-se no alinhamento do proposto, que o processo de revisão já está a ser desenvolvido e conta com a participação do CPAE, uma vez que, de acordo com R. Assunção (*op. cit.*) “[...] estamos a fazer um trabalho ao nível do Exército na elaboração da descrição funcional dos cargos, que se espera que culmine na revisão destes perfis”. No âmbito dessa revisão, N. Gonçalves (entrevista por *email*, 04 de abril de 2022), referiu que estes “[...] devem atender à realidade atual do universo recrutável e cumprir com critérios de coerência, de modo a recrutar os cidadãos com as características adequadas a cada uma das especialidades [...]”. O mesmo entrevistado (*op. cit.*), identificou para além da importância, o alcance que esta revisão pretende alcançar, pois, adequar as características do candidato à especialidade contribui “[...] para o seu sucesso quer no período formativo quer posteriormente no desempenho das suas funções [...], promovendo uma redução da

---

<sup>12</sup> Superiores, Inferiores, Visão, Audição, Geral e Emocional (J. Leitão, *op. cit.*)



taxa de atrição durante a formação inicial e um incremento nos índices de retenção dos militares”.

A perspetiva anteriormente apresentada é corroborada no plano teórico pelas conclusões de autores como Silvério (2017, p. 65), que refere como benefícios da retenção de talentos, o impacto positivo na estabilidade, conhecimento e dinamismo da organização, ou ainda por Roque, Silva e João (2020, p. 108) que defendem que a correta seleção deve garantir a adequação do candidato ao cargo para assim reduzir o *turnover*. O suprarreferido corrobora na exata medida o solicitado no Eixo Estratégico A – Recrutar do PASE-PSM (EP, 2019, p. 7).

Os contributos para a melhoria desta área versaram sobre a necessidade de formação e processo de nomeação dos orientadores, atualização do SIAPCS e revisão dos PESELEX. A. Pires (*op. cit.*) apontou, como exemplo, o curso de Seleção de Pessoal outrora ministrado pelo CPAE. Em complemento, J. Leitão (*op. cit.*) indicou a formação em Comunicação Interpessoal e um curso prático de Preparação e Condução de Entrevistas de Avaliação de Competências, tendo ressaltado ainda que, sendo uma função importante do ProcClSel, os colaboradores deveriam ser escolhidos para as funções com base na experiência, no mérito e na competência.

#### **4.5 Síntese conclusiva e resposta à primeira questão derivada**

Destarte, numa abordagem analítica e em resposta à QD “De que forma é conduzido o ProcClSel de Praças RV/RC do EP?”, concluiu-se, para cada uma das variáveis, o que a seguir se resume.

Quanto à AP, os RH e instrumentos de avaliação foram considerados adequados pela totalidade dos entrevistados, carecendo os RH de mais estabilidade/tempo nas funções e de manter o *know how* de atualização das baterias de testes. A atrição da AP em 2021 representou 10% e 17% do total da atrição verificada nos GabClSel respetivamente, Amadora e Gaia.

No respeitante à AM, foi unânime entre os entrevistados que a rotatividade dos RH e a falta de formação específica para a função prejudicam a referida avaliação, assim como, todos referiram a necessidade de adequação das TGII e a morosidade do processo de revisão. Concernente à atrição em 2021, representou 52% e 69% do total da atrição verificada nos GabClSel, respetivamente na Amadora e em Gaia.

A AF, possui os RH adequados à respetiva execução. Enquanto avaliação não eliminatória, não contribui para a atrição geral do ProcClSel, no entanto, uma monitorização



aos resultados alcançados em 2019, face às tabelas de avaliação em vigor, mostrou que apenas 25% dos candidatos teria aproveitamento.

Por último, a análise da EO revelou que seria uma mais valia ministrar formação específica aos orientadores. O SIAPCS foi considerado adequado por todos os entrevistados, podendo, no entanto, ser atualizado para reduzir o erro humano. Constatou-se ainda a centralidade dos PESELEX para todo o ProcClSel e a necessidade de adequar os mesmos às especialidades e universo recrutável.

Considera-se assim respondida a QD 1 e consequentemente atingido o OE 1.



## 5. O processo de seleção – modelo espanhol

O presente capítulo apresenta a análise realizada ao PS de um CS em Espanha e encontra-se estruturado pelas áreas visadas no modelo de análise por forma a facilitar a extrapolação de boas práticas para o ProcClSel do EP, encerrando com a resposta à segunda QD.

### 5.1 Enquadramento do processo de seleção

Em Espanha, o PS para integrar as FFAA é da responsabilidade dos Órgãos do Subsecretário de Defesa e comum aos três ramos (*Ejército de Tierra* [ET], 2021, p. 11). O processo é iniciado pela publicação anual dos ciclos de seleção no *Boletín Oficial del Estado* (BOE), conforme Figura 4, e termina quando o candidato se apresenta no Centro de Formação (ET, 2021, pp. 11 – 12).

Ciclo de selección	Inicio del plazo de solicitud de cita previa	Fin del plazo de solicitud de cita previa	Ingreso en el CFOR <sup>1</sup>	Fin del periodo de orientación y adaptación	Inicio de la fase de formación militar general	Fecha antigüedad de incorporación a las escalas de Tropa y Marinería
Primero.	Día siguiente de publicación en BOE	24 FEB 22	23 MAY 22	5 JUN 22	6 JUN 22	29 JULIO 22
Primero Bis.	24 MAY 22	06 JUN 22	7 NOV 22	21 NOV 22	22 NOV 22	31 ENE 23
Segundo.	4 JUL 22	18 JUL 22	7 NOV 22	21 NOV 22	22 NOV 22	31 ENE 23

Figura 4 - Calendário dos ciclos de seleção para 2022

Fonte: Adaptado a partir de BOE (2022, p. 18339).

A participação dos candidatos no PS inicia a pedido destes e efetiva-se quando lhe é designado o CS. Aquando da publicação anual dos ciclos de seleção, o candidato toma conhecimento de: (i) vagas disponíveis por especialidade; (ii) Unidade de colocação inicial; (iii) tempo de contrato; (iv) escolaridade obrigatória; (v) nível da AF; (vi) Centro de Formação e (vii) complemento específico remuneratório (ET, 2021, p. 12), conforme exemplo da Figura 5.

Código	Especialidad fundamental	Destino durante el compromiso inicial	Duración compromiso	Número de plazas	CFOR	Nivel de estudios	Nivel de pruebas físicas	CSCE	Observaciones
50001	INF / ILG	TERCIO «D. JUAN DE AUSTRIA» 3 DE LA LEGIÓN – VIATOR (ALMERIA)	2 años	26	CEFOT1	3	D		5A0
50002	INF / ILG	REGIMIENTO DE INFANTERIA «SORIA» 9 – PUERTO DEL ROSARIO (LAS PALMAS)	2 años	62 (3)	CEFOT1	3	D		5A0
50003	INF / ILG	RGTO.DE.INF. «GALICIA» N.º 64 DE CAZADORES DE MONTAÑA – JACA (HUESCA)	2 años	40 (2)	CEFOT1	3	D		5A0
50004	INF/ILG	RGTO. DE INF. «AMÉRICA» N.º 66 DE CAZADORES DE MONTAÑA – BERRIOPLANO (NAVARRA)	2 años	50 (2)	CEFOT1	3	D		5A0

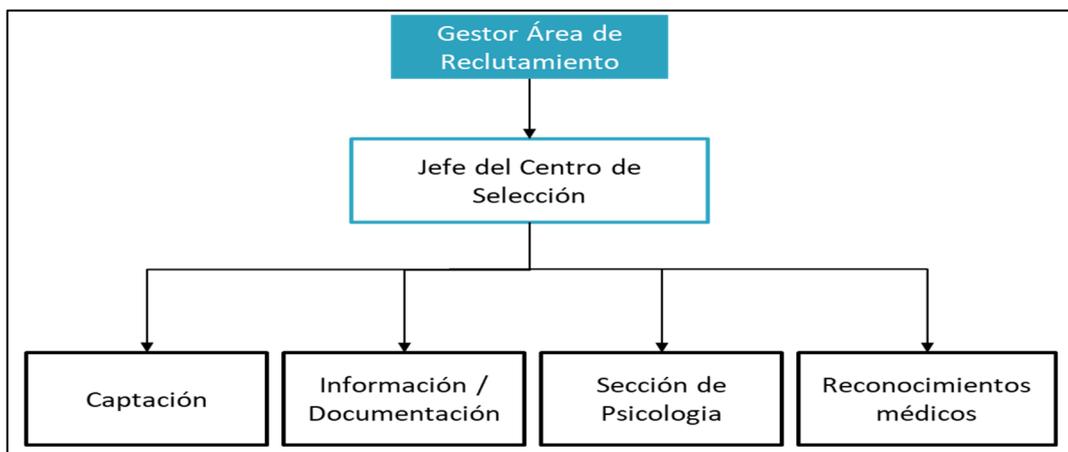
Figura 5 - Vagas para o primeiro ciclo de seleção

Fonte: Adaptado a partir de BOE (2022, p. 18362).

A respeito do mecanismo que dá início ao PS, registou-se o detalhe e pertinência da informação que é transmitida ao candidato na fase inicial do processo, garantindo que o mesmo dispõe de dados suficientes para ponderar possíveis escolhas.

## 5.2 Os recursos humanos no Centro de Seleção

De acordo com C. Alonso (entrevista por *email*, 02 de fevereiro de 2022), o Chefe da Área de Recrutamento é um Tenente-Coronel, com a responsabilidade, entre outras, de seleccionar os candidatos para as FFAA. O mesmo entrevistado (*op. cit.*), referiu que a execução dessa seleção é conduzida no CS, dirigido por um Capitão, e que a sua estrutura compreende as áreas de Captação, Informação/Documentação; Secção de Psicologia e Exames médicos, conforme Figura 6.



**Figura 6 - Estrutura do Centro de Seleção**  
Fonte: Adaptado a partir de Alonso (*op. cit.*).

A única função do CS que exige formação prévia específica é a Secção de Psicologia, chefiada por um Oficial do Corpo Médico de Saúde da especialidade de Psicologia, sendo que, para as restantes funções, é garantida formação interna (C. Alonso, *op. cit.*). Constatou-se ainda que a escolha dos colaboradores que prestam serviço no CS é feita com base na avaliação do mérito e competências, o que permite eleger a pessoa mais adequada para a função (C. Alonso, *op. cit.*).

Na área de exames médicos, uma vez que o CS não dispõe de pessoal médico em regime de exclusividade, o Ministério da Defesa define, em regulamento específico, o apoio que as diferentes unidades militares garantem à referida AM. Contudo, no caso analisado, verificou-se que médicos na situação de reserva garantem a AM em ciclos de um mês (C. Alonso, *op. cit.*).

### 5.3 Áreas de avaliação e instrumentos utilizados

Quanto aos instrumentos de avaliação, após análise da sequência do PS, ilustrada na Figura 7, constatou-se que as avaliações ao candidato decorrem em dois momentos distintos, Fase I e Fase II (BOE, 2022, p. 18330).

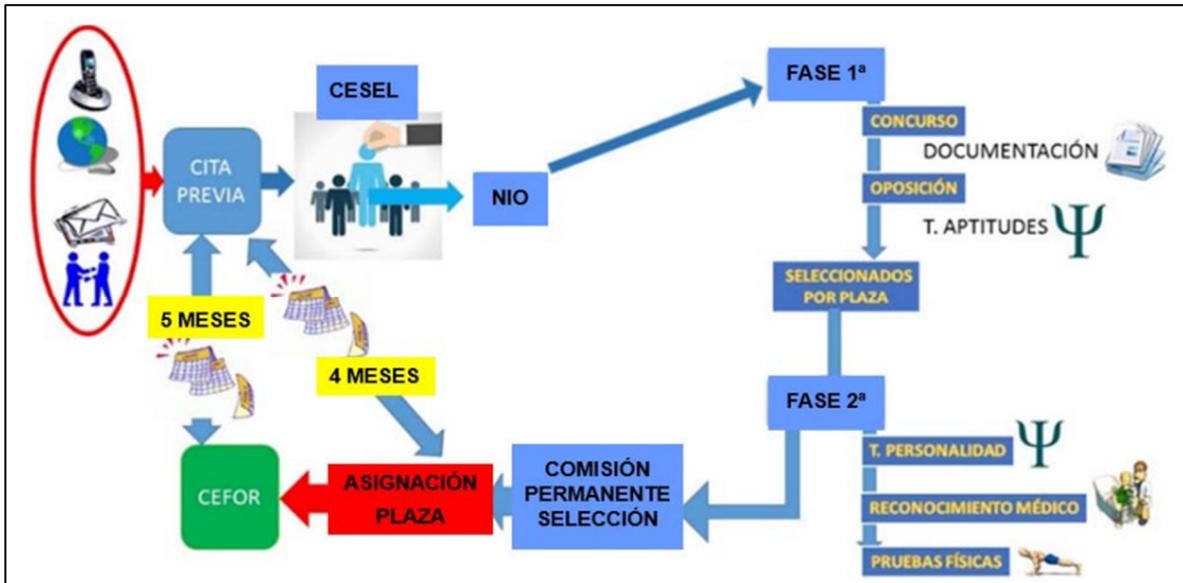


Figura 7 - O processo de seleção para as FFAA de Espanha

Fonte: Disponível em EJ (2021, p. 13).

A Fase I contempla duas avaliações classificativas, a primeira designada, “nota de concurso”, representa 40% da avaliação final e é obtida pelas capacidades devidamente documentadas que o candidato apresenta (carta de condução, habilitações académicas e n.º de idiomas) (ET, 2021, p. 12). A segunda, designada “nota de oposição”, representa 60% da avaliação final e resulta do desempenho obtido na avaliação psicotécnica (aptidão verbal, numérica, espacial, mecânica, percetiva, memória e raciocínio abstrato) (ET, 2021, p. 12). Após essa avaliação segue-se uma entrevista conduzida pela Secção de Psicologia que pretende analisar e explicar ao candidato os resultados até então obtidos e, com base em estatísticas de concursos anteriores, esclarecer as possibilidades que tem face às especialidades que escolheu (C. Alonso, *op. cit.*).

Na Fase II os candidatos são convocados num rácio de três para cada vaga e executam a AM, AP e AF (C. Alonso, *op. cit.*).

Os instrumentos que sustentam a AP são determinados pelo Gabinete de Psicologia da Inspeção Geral de Saúde do Ministério da Defesa, que, em coordenação com a Direção Geral de Recrutamento e Ensino Militar, e de forma constante, procedem à revisão das metodologias de avaliação utilizadas (C. Alonso, *op. cit.*).

No âmbito da AM, cumpre referir que o instrumento de avaliação em vigor, designado por “quadro médico de exclusões” foi aprovado em 12 de janeiro de 2019 pelo BOE n.º 11



(2019a), corrigido em 20 de março de 2019 através do BOE n.º 68 (2019b), e revisto a última vez em 31 de janeiro de 2020 com publicação no BOE n.º 27 (2020). A alteração mais significativa prende-se com o facto de algumas patologias (VIH, diabetes e a psoríase) terem deixado de ser eliminatórias. Os candidatos declarados “aptos” nas etapas anteriormente referidas, transitam para o último momento da avaliação, a AF (C. Alonso, *op. cit.*).

A AF consiste na execução de um conjunto de exercícios, em que os resultados mínimos a atingir pelos candidatos estão relacionados com o género e com a vaga que o candidato pretende ocupar (ET, 2021, p. 13). Os resultados a atingir dividem-se em quatro níveis de exigência (A, B, C, D), representando critério obrigatório para aceder às especialidades publicitadas (BOE, 2022, p. 18343). Contudo, como referido por C. Alonso (*op. cit.*), atualmente todas as vagas exigem obtenção dos níveis mais elevados, respetivamente C e D. A Figura 8, retrata os exercícios a executar, valores a atingir e respetiva associação aos níveis referidos.

PRUEBA	Nivel A		Nivel B		Nivel C		Nivel D	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Salto de longitud sin carrera.	145 cm.	121 cm.	163 cm.	136 cm.	187 cm.	156 cm.	205 cm.	171 cm.
Abdominales.	15	10	21	14	27	18	33	22
Flexo-extensiones de brazos.	5	3	8	5	10	6	13	8
Carrera de ida y vuelta.	5 períodos	3,5 períodos	5,5 períodos	4 períodos	6,5 períodos	5 períodos	7,5 períodos	6 períodos

**Figura 8 - Provas de aptidão física e níveis de exigência**

Fonte: Adaptado a partir de BOE (2022, p. 18343).

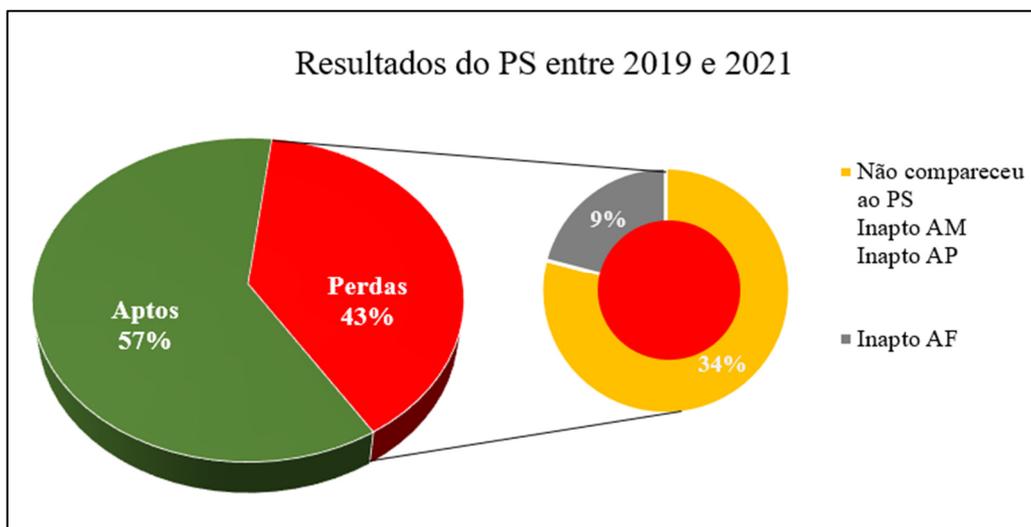
Considera-se ainda relevante frisar que a não obtenção do mínimo exigido dita a eliminação do PS e que a descrição das PAF é anualmente aprovada, em simultâneo com a resolução que define o ciclo de seleção anual (C. Alonso, *op. cit.*).

#### **5.4 O processo de orientação**

O processo de Orientação, no que respeita à escolha das possíveis especialidades, acontece antes das avaliações do PS (C. Alonso, *op. cit.*). Para esse processo, decorre uma “pré-escolha” de dez especialidades, para as quais o candidato é aconselhado por uma equipa de apoio do CS (C. Alonso, *op. cit.*). Esse aconselhamento tenta conjugar as preferências do candidato e o perfil de carreira que pretende seguir (C. Alonso, *op. cit.*). A EO socorre-se de militares dos diferentes ramos das FFAA, selecionados para o efeito, a fim de transmitirem as experiências pessoais e uma visão realista do dia-a-dia, assim como, de especialistas na área do recrutamento com a capacidade de esclarecerem os modos de acesso e as possibilidades da carreira militar (C. Alonso, *op. cit.*).

### 5.5 Atrição no processo de seleção

De acordo com C. Alonso (*op. cit.*), a atrição média no PS dos últimos três anos foi de 43%. Esse valor inclui, (i) candidatos que não compareceram, (ii) inaptidão médica (inclui psicologia)<sup>13</sup> e (iii) inaptidão física, conforme Figura 9. Verificou-se ainda que os dados da AF representaram uma atrição de 9,84% (C. Alonso, *op. cit.*).



**Figura 9 - Atrição no processo de seleção congénere**  
Fonte: Adaptado a partir de C. Alonso (*op. cit.*).

Neste âmbito, considerada a atrição referida, interessa apontar que, na atualidade, as vagas para as especialidades são totalmente ocupadas, no entanto, nas palavras de C. Alonso (*op. cit.*), os parâmetros exigidos (intelectual, físico e médico) estão adequados, pois, face ao histórico da atrição, ao número médio de candidatos e às vagas existentes, o PS não pode ser muito mais exigente.

### 5.6 Síntese conclusiva e resposta à segunda questão derivada

Assim, numa abordagem analítica e em resposta à QD “De que forma é conduzido o PS de Praças das FFAA de Espanha?”, foi possível concluir que, na atualidade, o PS é considerado adequado, atinge uma atrição de 43%, permite suprir na íntegra as vagas disponíveis e permitiu identificar boas práticas para o ProcClSel do EP.

Da análise, aferiu-se: (i) estabilidade/tempo na função garantido pelos elementos que conduzem a AP e AM; (ii) atualidade e celeridade na revisão do “quadro médico de exclusões”; (iii) os resultados da AF estão parametrizados por níveis de exigência e causam uma atrição de 9.84% e, (iv) a nomeação dos colaboradores do CS é efetuada por escolha.

Considera-se assim respondida a QD 2 e consequentemente atingido o OE 2.

<sup>13</sup> Por motivos de proteção de dados não é possível fornecer a % de candidatos eliminados na AM (C. Alonso, *op. cit.*).

## 6. Otimização do processo de classificação e seleção do Exército Português

O presente capítulo pretende obter uma resposta à QC da investigação, materializando dessa forma o alcançar do OG proposto. Para esse desiderato e assente na premissa definida por Santos e Lima (2019, p. 22) em que “[...] todas as partes da investigação devem ser relevantes para a questão central [...]”, a estrutura deste capítulo procura integrar a plenitude das áreas analisadas, para que, de forma sequencial, sejam apresentadas as melhorias passíveis de otimizar o ProcClSel de Praças RV/RC do EP.

### 6.1 O processo de classificação e seleção enquanto fase do Recrutamento

O ProcClSel do EP é uma fase intermédia do recrutamento que se situa entre a candidatura, e o alistamento/incorporação (Lei n.º 174/99), conforme exemplo da Figura 10.

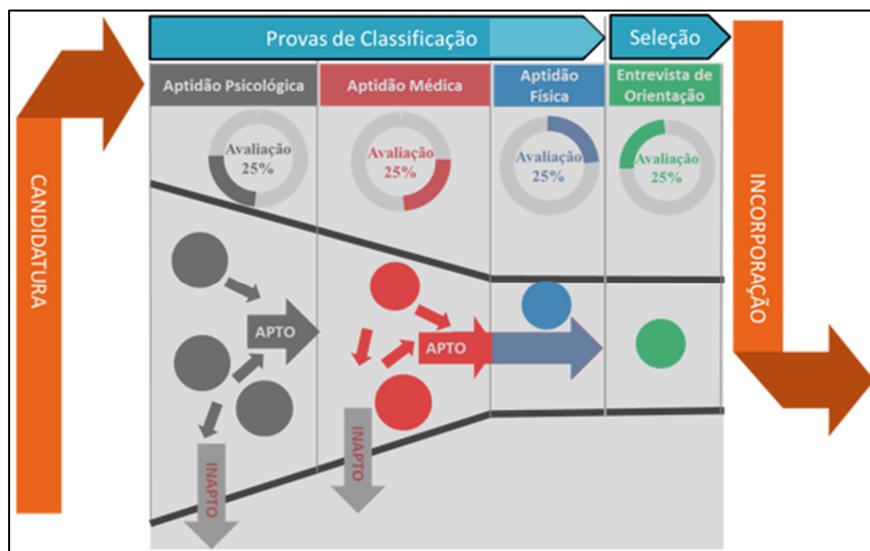


Figura 10 - Enquadramento do processo de classificação e seleção

Fonte: Adaptado a partir de RR (2021c).

Interessa referir que das quatro áreas de avaliação que o compõe, AP, AM, AF e EO, na atualidade, apenas existe atrição na componente psicológica e médica, uma vez que desde 2017 a AF deixou de classificar a aptidão do candidato para a prestação de serviço militar (EP, 2017, p. 5). No entanto, o facto dessa alteração se dever, em parte, ao decréscimo de candidaturas e ao aumento de candidatos que não cumpriam os mínimos exigidos, aliado ao facto da AF seriar os candidatos, enquanto momento de avaliação, entende-se que deve ser analisada em sintonia com as restantes.

Os dados de referência utilizados na investigação foram provenientes dos GabClSel e da RR e permitiram identificar numa primeira análise à atrição, o posicionamento do ProcClSel em relação às demais fases do recrutamento.



Nos últimos nove anos, o ProcClSel ditou uma atrição média de 40% nos candidatos, ilustrado na Figura 11 pela diferença entre os efetivos que estiveram “Presentes” e os que foram considerados “Aptos” (RR, *op. cit.*).

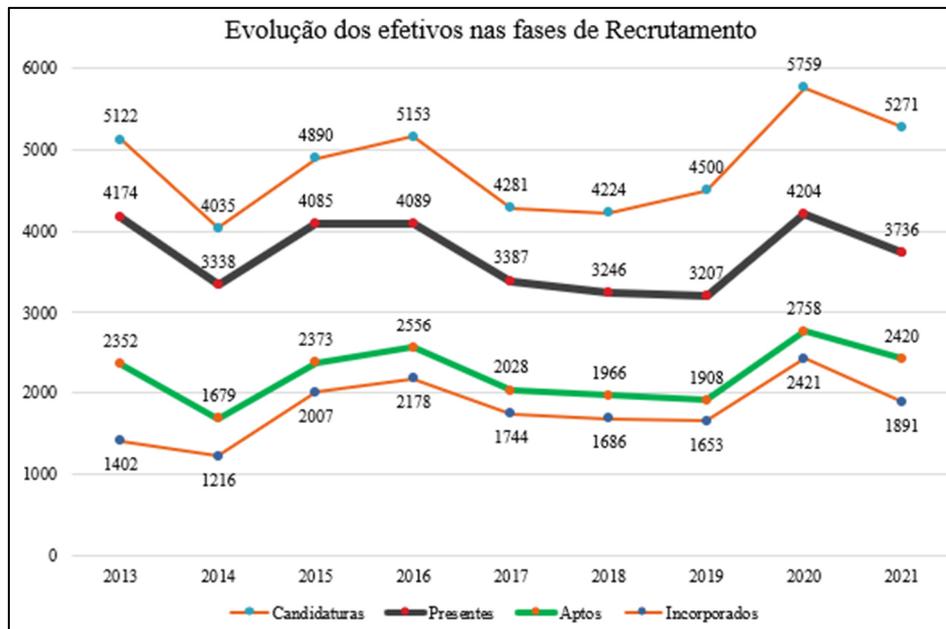


Figura 11 - Evolução dos efetivos nas fases de recrutamento

Fonte: Adaptado a partir de RR (*op. cit.*).

Quando analisados os valores de atrição, no período que medeia entre a candidatura e o início do ProcClSel, no período que medeia entre o final do ProcClSel e a incorporação, e ainda a atrição do respetivo ProcClSel, verifica-se que, entre 2013 e 2019, o ProcClSel apresentou os valores mais elevados, conforme Figura 12.



Figura 12 - Atrição entre as fases de recrutamento

Fonte: Adaptado a partir de RR (*op. cit.*).

A análise isolada do ProcClSel ao longo dos últimos nove anos permite visualizar a oscilação que ocorreu nos valores percentuais da sua atrição, dessa forma, e na delimitação do período temporal que respeita a investigação, verificou-se, no ano de 2021, uma atrição de 30%, conforme Figura 13.

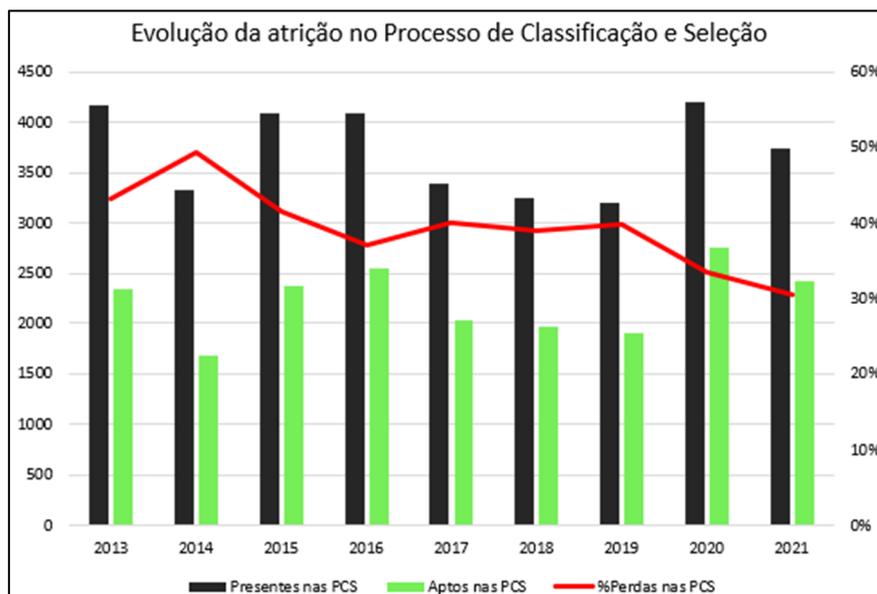


Figura 13 - Evolução da atrição no processo de classificação e seleção

Fonte: Adaptado a partir de RR (*op. cit.*).

Enquadrado o ProcClSel no Recrutamento, analisada a forma como é conduzido o PS congénere e as suas boas práticas, interessa referir as melhorias para cada área de avaliação.

## 6.2 Contributos para os recursos humanos

Nos RH verificou-se que as duas grandes áreas capazes de aglutinar os contributos colhidos são a estabilidade na função e a formação específica.

As melhorias na AP passam por criar condições para aumentar a estabilidade desses colaboradores nos respetivos GabClSel e no CPAE, atenuando dessa forma a perda de conhecimento técnico subjacente à rotatividade nas funções ou passagem à disponibilidade no caso dos militares RV/RC.

Em relação à AM, mostrou-se ser necessário implementar mecanismos que regulem a estabilidade/tempo nas funções dos elementos de saúde que prestam apoio aos GabClSel. No CS congénere, tendo em conta a não exclusividade dos militares, o apoio médico é garantido em ciclos de um mês. Neste âmbito, deve ainda ser equacionada a formação específica para a função, uma vez que se verificam diferentes interpretações das TGII e da forma como a avaliação deve ser conduzida.

Para a condução da EO, registou-se a necessidade de manter orientadores experientes e conhecedores da organização e do recrutamento militar, dotando os mesmos de formação específica, uma vez que, a decisão do candidato é feita nesse momento de interação. Em reforço a essa importância, a par do que acontece no CS congénere, colheu-se o contributo que essa nomeação deve ser por escolha e atender à competência e à experiência do militar.



### **6.3 Contributos para os instrumentos de avaliação**

Tecidos os contributos que visam a área dos RH, interessa perceber que ações devem ser promovidas para melhorar os instrumentos de avaliação no decorrer do processo, considerando que, em última análise, são os instrumentos/tabelas de avaliação que estabelecem os parâmetros para os quais é atribuída a classificação do candidato.

Quanto aos instrumentos de avaliação, registou-se como importante e transversal a todas as áreas de avaliação, a necessidade de se manter a adequabilidade dos mesmos ao universo recrutável e às exigências definidas para o cargo.

No que se refere à AP, evidenciou-se a boa prática de manter a adequação entre o perfil psicológico do universo recrutável e os PESELEX, em linha com o praticado no CS congénere. Esta boa prática é transposta para as baterias de testes, no entanto, só pode ser garantida se for acautelado o *know how* informático necessário à atualização das referidas provas de AP.

As TGII utilizadas na AM carecem de um mecanismo que permita a sua revisão de forma mais célere, a par disso e fruto da especificidade que encerram, devem ser acompanhadas por uma súmula explicativa (o que avaliar/como avaliar) para cada área de especialidade. No PS espanhol foi possível verificar o estado atual do “quadro médico de exclusões”, assim como, a celeridade na revisão do mesmo

No que respeita às tabelas que compõe a AF, interessa analisar se estão adequadas à exigência do cargo e do perfil físico do atual candidato. Uma boa prática colhida do CS congénere, prende-se com a definição de níveis de exigência física para acesso às especialidades.

Na entrevista de orientação, o SIAPCS concretiza a centralização e análise dos resultados que o candidato obteve nas diferentes estações onde foi avaliado, podendo este ser melhorado se passar a disponibilizar os seguintes campos: (i) introdução das respostas que o candidato dá ao orientador e (ii) acesso às prioridades de incorporação do EP para as diferentes especialidades.

### **6.4 Validação dos contributos e resposta à questão central**

Como referido na definição dos instrumentos de recolha, foi possível submeter a validade dos contributos à consideração da RR. Assim, em forma de entrevista estruturada, pretendeu-se confirmar a validade dos mesmos, sabendo-se que, de acordo com Diniz (2019), validade é a “propriedade daquilo que é válido e que pode surtir os resultados dele esperados.” Nesse sentido, interessa referir que, com exceção do contributo A.2.1.3, todos



os restantes mereceram aprovação da RR (S. Ferreira, entrevista por *email*, 27 de abril de 2022).

A complementaridade das respostas às QD, subsidiadas pela sistematização da análise no presente capítulo, permitiu encetar uma resposta à QC “Que melhorias podem ser introduzidas no Processo de Classificação e Seleção das Praças RV/RC do EP?”, e nesse sentido, a Tabela 1 estrutura os contributos da investigação.

Tabela 1 - Contributos à melhoria do ProcClSel do EP

Variável	Indicador	Cód.	Contributos à melhoria do ProcClSel do EP
A.1 Psicológica	A.1.1 RH	A.1.1.1	Incrementar estabilidade/tempo nas funções.
		A.1.1.2	Incrementar critério de admissão dos Psicólogos em RC, “estágio para ingresso na Ordem dos Psicólogos Portugueses realizado”.
	A.1.2 Instrumentos de avaliação	A.1.2.1	Manter a adequação entre perfil psicológico do universo recrutável e os PESELEX.
		A.1.2.2	Manter o <i>know how</i> informático necessário à atualização das baterias de testes.
	A.1.3 Atrição	A.1.3.1	Incrementar parecer técnico Não favorável/Inaptidão com base nos resultados insuficientes nas provas cognitivas, personalíticas e psicomotoras.
	A.2 Médica	A.2.1 RH	A.2.1.1
A.2.1.2			Incrementar ações de formação específicas e obrigatórias à função.
A.2.1.3			Analisar a otimização de recursos resultante de um Centro único para os três ramos das FFAA.
A.2.2 TGII		A.2.2.1	Incrementar mecanismos de revisão e adequação mais céleres.
		A.2.2.2	Incrementar documento explicativo (o quê? E como?) de cada área de especialidade a ser avaliada.
A.2.3 Atrição		A.2.3.1	Manter o registo detalhado das Inaptidões após a introdução da nova TGII para permitir medir anualmente qual o impacto e possíveis ajustes.
A.3 Física	A.3.1 RH	A.3.1.1	Manter a adequabilidade em efetivos e competências.
	A.3.2 Tabelas de avaliação	A.3.2.1	Analisar a adequabilidade ao universo recrutável.
		A.3.2.2	Incrementar níveis de exigência para acesso às especialidades.
	A.3.3 Atrição	A.3.3.1	Incrementar mecanismo que analise a evolução dos candidatos que são incorporados sem aproveitamento.
		A.3.3.2	Analisar a adequabilidade dos 25% para a avaliação final, em contraste com os 25% de áreas que são eliminatórias.
	B.1 Orientação	B.1.1 RH	B.1.1.1
B.1.1.2			Incrementar nomeação por escolha, com base em experiência e competências.
B.1.1.3			Incrementar formação específica no âmbito da Seleção de Pessoal, Comunicação Interpessoal e Condução de Entrevistas de avaliação de competências.
B.1.2 SIAPCS		B.1.2.1	Incrementar mecanismo que limite o erro humano.
		B.1.2.2	Incrementar campo que refira as prioridades de incorporação do EP para as diferentes especialidades.
B.1.3 PESELEX		B.1.3.1	Incrementar a revisão de acordo com a descrição funcional do cargo e as características do universo recrutável.

Considera-se que a sistematização apresentada dos contributos dá resposta à QC e, paulatinamente, materializa o cumprimento do OG proposto.



## 7. Conclusões

Os RH são considerados por vários autores como elementos preponderantes para o sucesso das organizações. Para o EP, os RH são centrais e considerados os seus ativos mais importantes, e nesse sentido o recrutamento militar é considerado uma atividade fundamental para adquirir capital humano e talentos de qualidade e em desejável suficiência para, dessa forma, garantir a regeneração do seu Sistema de Forças e o consequente cumprimento das missões atribuídas.

Nos últimos anos, o desafio de incorporar e reter os efetivos necessários, levou a que o EP colocasse nos seus documentos estratégicos a necessidade de se otimizar os processos relativos à obtenção de RH. Nesse sentido, e consideradas as três fases do recrutamento, nomeadamente, a candidatura, a classificação/seleção e o alistamento, as provas de classificação e seleção *per si*, verificaram uma atrição média de 40% nos últimos nove anos.

Neste contexto, tendo em consideração que é na categoria de Praças que reside a maior dificuldade de recrutamento, a presente investigação versou sobre o ProcClSel de Praças RV/RC do EP e teve como OG propor contributos para otimizar o mesmo.

A investigação seguiu uma estratégia qualitativa, assente num raciocínio indutivo para que, através da observação e associação de factos particulares, fosse possível estabelecer generalizações, neste caso, perceber a forma como decorre o ProcClSel nos GabClSel e daí extrapolar para o ProcClSel do EP. Para esse efeito, entendeu-se ser congruente um desenho de pesquisa materializado num estudo de caso, que seguisse o percurso metodológico preconizado nas normas do IUM e sustentasse uma investigação em duas fases.

A primeira fase teve como objetivo a construção ajustada do modelo de análise. Contribuíram para a sua realização as diferentes entrevistas exploratórias, reuniões com especialistas e autores de estudos atinentes à temática, a par de uma extensa leitura bibliográfica e consequente definição do estado da arte. Neste último não foi possível identificar qualquer estudo que abordasse o ProcClSel na íntegra e em exclusivo, apenas de forma parcial ou enquadrado em outras operações de recrutamento. Para além de ampliar os conhecimentos do investigador, esta fase permitiu ainda verificar a forte dinâmica implementada nas operações de recrutamento, com muitos projetos inovadores e vários documentos estruturantes recentemente implementados ou em revisão.

Na segunda fase foram conduzidas entrevistas semiestruturadas a especialistas que entendem o ProcClSel na sua globalidade e a especialistas das diferentes áreas que o compõe, uma vez que, a composição de uma amostra de maiores dimensões, para uma área tão específica e com uma forte dinâmica de atualização, iria colher contributos extemporâneos



e conseqüentemente enviesar o rigor pretendido. A análise documental, baseada principalmente em documentos oficiais, legislação específica e estudos de investigação, permitiu cruzar e complementar o resultado das entrevistas. Este segundo momento permitiu ainda conduzir uma entrevista estruturada para verificar a validade dos contributos.

No referente à apresentação dos dados e discussão dos resultados, nas entrevistas especificamente, foi conduzida a análise de conteúdo e associado o mesmo aos indicadores da investigação. A análise interpretativa à forma como é conduzido o ProcCISel no EP e no centro congénere espanhol, permitiu, conjuntamente com a revisão da literatura, extrair as conclusões que seguidamente se apresentam.

A investigação realizada ao ProcCISel de Praças RV/RC do EP permitiu concluir que o mesmo se encontra num momento de transformação, com várias medidas a serem implementadas o que, de certa forma, retrata a resiliência da organização, havendo, no entanto, espaço para acomodar melhorias.

De entre os indicadores estudados, verificou-se que ocorreu um incremento no número de Psicólogos nos GabCISel, por forma a garantir que todos os candidatos são entrevistados assim como, teve lugar uma adequação dos instrumentos de avaliação psicológica à realidade da população portuguesa. Sendo ainda de extrema importância e referido em vários estudos, a necessária revisão das TGII. Em suma, registou-se uma mobilização de vários setores da organização para adequar o recrutamento em geral e o ProcCISel em particular, quer ao universo recrutável, quer às necessidades do EP.

No que refere à análise efetuada ao centro congénere espanhol, verificou-se que o PS é considerado adequado no que respeita à sua exigência e cumprimento dos objetivos definidos. Quanto à exigência, redonda numa atribuição média de 43% e atendendo ao número de candidatos e necessidades, esta não pode ser maior. Quanto à prossecução dos objetivos, interessa referir que a seleção é considerada adequada aos padrões das especialidades a ocupar e que, na atualidade, todas as vagas são preenchidas. Verificou-se que o PS é dividido em duas fases e compreende AP, AM, AF, tendo as seguintes particularidades: a única avaliação que ocorre na primeira fase é a avaliação psicotécnica; a segunda fase decorre com um rácio de aproximadamente três candidatos por cada vaga e por último, os resultados da AF estão parametrizados de acordo com níveis mínimos para aceder às especialidades.

No PS foi ainda interessante verificar que a EO é prévia à seleção e inclui uma análise ao perfil de carreira que o candidato pretende seguir, assim como, a pré-escolha e priorização das especialidades que condicionarão o respetivo PS. Em pormenor, quanto aos indicadores estudados, regista-se nos RH: (i) a preocupação na escolha dos colaboradores que prestam



serviço no CS, (ii) o procedimento de formação interna específica para a função e ainda, (iii) o regime de não exclusividade do pessoal médico ser atenuado pelo facto de estes garantirem a condução da AM em ciclos de um mês. Quanto aos instrumentos de avaliação assinala-se: (i) o cuidado constante em proceder à revisão dos que sustentam a AP, (ii) o estado hodierno do “quadro médico de exclusões” da AM e a celeridade da sua revisão e, por último, (iii) o facto da AF ser classificativa e eliminatória.

Assim, tendo em conta o problema de investigação, as dimensões, as variáveis e os indicadores selecionados para análise no âmbito do ProcClSel de Praças RV/RC do EP, foi possível identificar contributos que podem melhorar o referido processo. No que concerne aos RH, interessa incrementar a estabilidade/tempo nas funções, dos que tratam a AP e AM, assim como, identificar formação específica e obrigatória para os que conduzem a AP, AM e EO.

Atinente às ferramentas de avaliação, importa manter a constante adequação entre o perfil psicológico do universo recrutável e os PESELEX. Torna-se relevante implementar mecanismos de adequação e revisão mais céleres das TGII, assim como, a implementação da sua revisão fazer-se acompanhar de um documento explicativo de cada área da especialidade a ser avaliada. Propõe-se que seja analisada a adequabilidade das tabelas de avaliação da AF ao universo recrutável, assim como, parametrizados os níveis de exigência para acesso às diferentes especialidades. O SIAPCS, pode ser melhorado pela introdução de um mecanismo que limite o erro humano aquando da EO bem como, pelo incremento de campos que permitam consultar as prioridades de incorporação do EP para as diferentes especialidades.

Relativamente à atribuição nas diferentes variáveis, interessa fazer o registo de todos os dados aquando das provas, de forma a suportar futuros ajustes ao ProcClSel. Na variável psicológica é pertinente passar a existir a possibilidade de atribuir parecer técnico Não favorável/inaptidão, com base em resultados insuficientes nas provas cognitivas, personalíticas e psicomotoras. Na variável médica, aquando da introdução da nova TGII, interessará manter o registo detalhado dos parâmetros que causaram a inaptidão para permitir que anualmente seja medido o impacto dos novos critérios e, se necessário, propostos ajustes. Quanto à variável física, interessa criar um mecanismo que analise a evolução dos candidatos que são incorporados sem aproveitamento na AF, assim como, deverá ser analisado a adequabilidade dos 25% que esta área contribui para a avaliação final em contraste com os 25% de áreas que são eliminatórias. Por último, como contributo para a



melhoria da EO coloca-se a necessidade de revisão dos PESELEX de acordo com a descrição funcional do cargo e as características do universo recrutável.

Face à investigação, interessa destacar aquilo que se entende serem os três principais contributos para o conhecimento. Em primeiro, fiel à centralidade dos RH advogada na Introdução, interessa repensar a estabilidade/tempo nas funções, a par da formação específica necessária para conduzir o ProcClSel. Em segundo, destaca-se a importância de criar mecanismos céleres de revisão e adequação dos instrumentos de avaliação, equilibrando os níveis de exigência da função às características do universo recrutável. Por último, realça-se a importância de rever os PESELEX de acordo com a descrição funcional do cargo, uma vez que, terá um impacto significativo no ProcClSel e permitirá incutir mais detalhe na escolha da pessoa certa para a função certa.

Como limitações da investigação, destaca-se na prossecução do OE 1, o facto do estudo ocorrer durante um período de revisão de alguns procedimentos e ferramentas de avaliação, uma vez que se assiste a uma forte dinâmica de adequação do ProcClSel. Na materialização do OE 2, entende-se como limitação, a impossibilidade causada pela política de proteção de dados, em aceder aos valores da atribuição resultante da AM e AP do PS espanhol.

Esta investigação, estando centrada em propor contributos para melhorar o ProcClSel, focou a sua análise na forma como os dois GabClSel conduzem o referido processo, no entanto, tendo em conta as transformações em curso, designadamente a revisão dos PESELEX e das TGII, recomenda-se que estudos futuros se debrucem sobre o impacto da revisão dos perfis na retenção dos efetivos, assim como, sobre o impacto que as novas TGII vão ter sobre a atribuição no ProcClSel. Adicionalmente, e face a não existir monitorização da evolução da capacidade física dos candidatos que não atingem os valores mínimos na AF, considera-se pertinente que investigações futuras, estudem o que se sucede. Esses elementos alcançam os mínimos nas PAF durante a formação? Os elementos desistem por dificuldades físicas e motivam outros a desistir? A resposta científica a estas questões resultará em conhecimento importante para reforçar ou alterar o atual ProcClSel.

O facto da validade dos contributos que resultaram desta investigação ter sido apreciada pela RR, sustenta a proposta de recomendações de ordem prática. Nesse sentido, colocando os RH como elementos preponderantes para o sucesso das organizações, considera-se que a descrição dos cargos da Secção Médica deve contemplar formação específica/obrigatória e a nomeação do orientador deve ser feita por escolha e considerada a pertinência de ser abrangido pela figura de inamovibilidade.



## Referências bibliográficas

- Asch, B. J. (2019). *Navigating Current and Emerging Army Recruiting Challenges – what can research tell us?*. Santa Mónica: Rand Corporation.
- Bloise, D. M. (2020, 24 de junho). A importância da metodologia científica na construção da ciência. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 06 (6), 105 – 122. doi: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/educacao/metodologia-cientifica
- Boletín Oficial del Estado n.º 11, de 12 de janeiro (2019a). *Aprueba el cuadro médico de exclusiones exigible para el ingreso en los centros docentes militares de formación*. Boletín Oficial del Estado, Sec.I., 11. 2292 - 2302. Madrid: Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e igualdad.
- Boletín Oficial del Estado n.º 68, de 20 de março (2019b). *Corrige errors en la Orden PCI/6/2019, de 11 de enero, por la que se aprueba el cuadro médico de exclusiones exigible para el ingreso en los centros docentes militares de formación*. Boletín Oficial del Estado, Sec.I., 68. 27963. Madrid: Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e igualdad.
- Boletín Oficial del Estado n.º 27, de 31 de janeiro (2020). *Modifica la Orden PCI/6/2019, de 11 de enero, por la que se aprueba el cuadro médico de exclusiones exigible para el ingreso en los centros docentes militares de formación*. Boletín Oficial del Estado, Sec.I., 27. 9398 - 9399. Madrid: Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e igualdad.
- Boletín Oficial del Estado n.º 37, de 12 de fevereiro (2022). *Aprueba el proceso de selección para el ingreso en los centros docentes militares de formación para incorporarse a las escalas de tropa y marinería, aprobada por la Resolución 452/38024/2022, de 9 de febrero*. Boletín Oficial del Estado, Sec.II.B., 37. 18320 a 18389. Madrid: Ministerio de Defensa.
- Borges, R. M. C. (2021). *Modelo de Recrutamento nas Forças Armadas – contributos para o desenvolvimento e implementação de uma nova organização* (Trabalho de Investigação Individual, Curso de Estado-Maior Conjunto 2020/2021). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Bragança, N., & Santos, L. (2018). Estudo 2 – Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos para a prestação de serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato das Forças Armadas portuguesas. In: L. Santos, M. Sarmiento e C. Fachada. (Coords.). *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas*



- Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto de Transformação. Coleção “ARES”, 22. Lisboa: Instituto Universitário Militar, pp. 53 - 103.
- Branco, A., & Santos, N. (2018). Estudo 3 – Predisposição para o ingresso nas Forças Armadas: um estudo sobre as ações de Recrutamento dirigido. In: L. Santos, M. Sarmiento e C. Fachada. (Coords.). Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto de Transformação. Coleção “ARES”, 22. Lisboa: Instituto Universitário Militar, pp. 105 - 156.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4.<sup>a</sup> Ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Calado, A. M. M., Fonseca, J. N., Borrego, J. M. N. & Coelho, A. (2020, 26 de novembro). *Recrutar, Reter e Reinsereir*. Comunicação apresentada no II Seminário de Defesa Nacional do Instituto de Defesa Nacional, Lisboa.
- Carreiras, M. H. C. (2019, 28 de janeiro). *Desafios atuais da obtenção de recursos humanos para a prestação de serviço militar em regime de contrato nas Forças Armadas Portuguesas*. Comunicação feita no workshop Inovação na Gestão de Recursos Humanos nas Forças Armadas Portuguesas: Os Militares em Regime de Contrato do Instituto Universitário Militar, Lisboa.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. São Paulo: Editora Athas.
- Cravinho, J. G. (2019, 24 de julho). Recrutar, Reter, Reinsereir [Página *online*]. Retirado de <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/intervencao?i=artigo-do-ministro-da-defesa-nacional-recrutar-reter-reinsereir>
- Cunha, F., & Costa, P., 2018. Estudo 5 – O Quadro de Incentivos à prestação do serviço militar como estímulo ao Recrutamento e Retenção. In: L. Santos, M. Sarmiento e C. Fachada. (Coords.). Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto de Transformação. Coleção “ARES”, 22. Lisboa: Instituto Universitário Militar, pp. 193 - 238.
- Despacho nº 2943/2014 de 21 fevereiro (2014). Orientações complementares para a reforma do Sistema de Saúde Militar. Diário da República, 2<sup>a</sup> série, 37, 2943. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Diniz, J. (2019). *A arte de empreender: Manual do empreendedor e do gestor das empresas de sucesso*. São Paulo, Novo Século Editora.
- Domingues, M. O. M., Correia, D. E. G., & Vaz, S. B. (2019). *Classificação e Seleção nas Forças Armadas – Contributo para renovar o atual modelo – Provas Médicas*



- (Trabalho de Investigação Grupo, Curso de Promoção a Oficial Superior 2018/2019). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005, 06 de dezembro). Why Are Individuals Attracted to Organizations? *Journal of Management*, 31(6), 901–919.
- Ejército de Tierra. (2021, setembro). *El militar de tropa en el ejército de tierra* [Página online]. Retirado de <https://ejercito.defensa.gob.es/publicaciones/index.html>
- Exército Português. (2015). *Diretiva N.º 146 do CEME/15 - Orientações para a implementação da estrutura de Recrutamento do Exército*. Lisboa: Autor.
- Exército Português. (2017). *Informação N.º RR.SR-2017-000440 - Provas Físicas nas PCS para candidatos a Praças*. Porto: Autor.
- Exército Português. (2019). *Plano de ação setorial do Exército para a profissionalização do serviço militar 2019 - 2023*. Lisboa: Autor.
- Exército Português. (2021a). *Diretiva Estratégica do Exército 2021 - 2022*. Lisboa: Autor.
- Exército Português. (2021b). *Manual de Procedimentos de Recrutamento - PTE 340-01*. Porto: Autor.
- Exército Português. (2021c). *Plano de Atividades - 2022*. Lisboa: Autor.
- Exército Português. (2022, 29 de março). Provas de Classificação e Seleção [Página online]. Retirado de <https://www.youtube.com/watch?v=KWA2GPoOiIg>
- Fachada, C. P. A., Ranhola, N. M. B., Marreiros, J. P. R., & Santos, L. A. B. S. (2020). *Normas de Autor no IUM*. (3.ª Ed., revista e atualizada). IUM Atualidade, 7. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Fernandes, H. e Santos, N. (2018). Estudo 4 – Ingresso de voluntários nas Forças Armadas Portuguesas: um estudo espacial sobre o caso da Força Aérea. In: L. Santos, M. Sarmiento e C. Fachada. (Coords.). *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto de Transformação*. Coleção “ARES”, 22. Lisboa: Instituto Universitário Militar, pp. 157 - 192.
- Flanagan, S. C., Kotwal, R. S., & Forsten, R. D. (2012). *Preparing the soldier for the stress of combat*. *Journal of Special Operations Medicine*, 12(2), 33 - 4.
- Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia Científica Fundamentos Métodos e Técnicas* (3.ª Ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Gill, A. C. (2001). *Gestão de pessoas*. São Paulo, Brasil: Atlas S.A.
- Governo de Portugal (2022). *Programa do XXIII Governo Constitucional 2022 - 2026*. Lisboa: Autor.



- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo. Sentidos e formas de uso*. Lisboa: Príncipeia.
- Lei n.º 174/99, de 21 de setembro (1999). *Lei do Serviço Militar* (Vol. 221). Diário da República, 1.ª Série, 6541 - 6550. Lisboa: Assembleia da República.
- Limongi-França, A. C., Fischer, A. L., Nogueira, A. J., Areilano, E. B., Fleury, M. T., Sampaio, J. R.,...Casado, T. (2002). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.
- Marras, J. P. (2003). *Administração em Recursos Humanos: Do Operacional Ao Estratégico*. São Paulo: Futura.
- NEP/INV - 001. (2020). *Procedimentos relativos à elaboração de trabalhos de investigação realizados no âmbito de cursos que não atribuem grau académico*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- NEP/INV - 003. (2020). *Estrutura e regras de citação e referência de trabalhos escritos a realizar no Instituto Universitário Militar*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Oliveira, M. J. S. (2019). *Estudar uma Estratégia e Desenvolver um Plano Concertado para Atrair, Incorporar, Formar, Reter e Reintegrar os Militares em Regime de Contrato e em Regime de Contrato Especial* (Trabalho de Investigação Individual, Curso de Promoção a Oficial General 2018/2019). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Organização do Tratado do Atlântico Norte. (2007). *Recruiting and Retention of Military Personnel - Final Report of Research Task Group HFM-107*. Bruxelas: NATO.
- Pedroso, M. C., Costa, D. V. & Ferreira, V. C. (2013). A importância dos testes psicológicos no processo de recrutamento e seleção [Página online]. Retirado de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/29418235.pdf>
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999, 01 de maio). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Perspectives*, 13(02), 37 - 48.
- Phillips, E. M., & Pugh, D. S. (1998). *Como preparar um Mestrado ou Doutoramento: um manual prático para estudantes e seus orientadores*. Lisboa: Lyon Edições.
- Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril (2019). *Regulamenta a tramitação do procedimento concursal nos termos do n.º 2 do artigo 37.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho*. Diário da República, 1.ª Série, 83, 2 - 12. Lisboa: Ministério das Finanças.
- Portaria n.º 790/1999, de 07 de setembro (1999). *Aprova as Tabelas Gerais de Inaptidão e de Incapacidade para a prestação de serviço por militares e militarizados nas Forças*



- Armadas e para a prestação de serviço na Polícia Marítima*. Diário da República, Série I-B, 209, 6228 - 6236. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Portaria n.º 1195/2001, de 16 de outubro (2001). *Procede à segunda alteração das Tabelas Gerais de Inaptidão e de Incapacidade para o serviço nas Forças Armadas, aprovada pela Portaria n.º790/99, de 7 de setembro*. Diário da República, 1ª Série, 240, 2551 - 6552. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Quivy, R., & Campenhout, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., Cunha, M., & Meyer Jr, V. (2018, setembro). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas para investigação. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 17(2), 43 - 57.
- Repartição de Recrutamento. (2021a). *Newsletter do Recrutamento, n.º6*. Retirado de [www.exercito.pt](http://www.exercito.pt).
- Repartição de Recrutamento. (2021b). *Newsletter do Recrutamento, n.º7*. Retirado de [www.exercito.pt](http://www.exercito.pt).
- Repartição de Recrutamento. (2021c). *Newsletter do Recrutamento, n.º8*. Retirado de [www.exercito.pt](http://www.exercito.pt).
- Repartição de Recrutamento. (2022). *Newsletter do Recrutamento, n.º9*. Retirado de [www.exercito.pt](http://www.exercito.pt).
- Rijo, F. J. F. (2018). *O Recrutamento para as Forças Armadas para o regime de contrato. O papel das redes sociais* (Trabalho de Investigação Individual, Curso de Promoção a Oficial General 2017/2018). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Rocha, J. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Roque, H. P., Silva, G. C., & João, P. G. (2020, 26 de dezembro). A importância do recrutamento e seleção para redução de turnover. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 12 (12), 108 – 122. Retirado de <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/reducao-de-turnover>
- Santos, L. A. B. (Coord.) (2019). *Inovação na Gestão de Recursos Humanos nas Forças Armadas Portuguesas: Os Militares em Regime de Contrato (Atas das Comunicações do Workshop "Inovação na Gestão de Recursos Humanos nas Forças Armadas: Os Militares em Regime de Contrato")*. Cadernos do IUM, 41. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Santos, L.A.B., & Lima, J.M.M. (Coord.) (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2.ª edição, revista e atualizada). Cadernos do



- IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Scofield, D. E., & Kardouni, J. R. (2015). *The Tactical Athlete: A Product of 21st Century Strength and Conditioning*. *Strength and Conditioning Journal*, 37(4), pp. 2 - 7. Retirado de [https://journals.lww.com/nsca-scj/Fulltext/2015/08000/The\\_Tactical\\_Athlete\\_\\_A\\_Product\\_of\\_21st\\_Century.2.aspx](https://journals.lww.com/nsca-scj/Fulltext/2015/08000/The_Tactical_Athlete__A_Product_of_21st_Century.2.aspx)
- Sformi, G. V., & Oliveira, E. C. (2014, outubro). *O papel e a importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações*. Relatório apresentado na conferência da Faculdade Verde, Paraná.
- Siddiqui, M. N. (2014, 25 de julho). Success of an Organization is a result of employees performance. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 1(4), 179 - 201.
- Silvério, M. F. (2017). *Gestão e Retenção de Talentos: uma análise com abordagem em Capacidades dinâmicas* (Dissertação para obtenção do grau Mestre em Estratégia de Investimento e Internacionalização). Instituto Superior de Gestão, Lisboa.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e práticas*. Lisboa: Lidel.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: Lidel.
- Vieira, F., & Varão, S. (2016). Metodologia e políticas de intervenção em gestão de competências. Em: M Ceitil (Ed.), *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (pp. 131 - 179). Lisboa: Edições Sílabo.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications design and methods*. (6.<sup>a</sup> Ed.). Los Angeles: SAGE Publications Ltd.



## Apêndice A - Modelo de análise

**Quadro 1 - Modelo de análise**

<b>TEMA</b>	O Processo de Classificação e Seleção no Exército Português – contributos para a sua otimização						
<b>Objetivo Geral</b>	Propor contributos para otimizar o Processo de Classificação e Seleção de Praças RV/RC do Exército Português						
<b>Questão Central</b>	Que melhorias podem ser introduzidas no Processo de Classificação e Seleção de Praças RV/RC do Exército Português?						
<b>Objetivo Específico (OE)</b>	<b>Questão Derivada (QD)</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas de Recolha de Dados</b>	
<b>OE 1</b>	Analisar o Processo de Classificação e Seleção de Praças RV/RC do Exército Português	<b>QD 1</b>	Como é conduzido o Processo de Classificação e Seleção de Praças RV/RC do Exército Português?	Recrutamento Processo de Classificação Seleção	Psicológica	RH Instrumentos de avaliação Atrição	Pesquisa Documental Sites oficiais Entrevistas semiestruturadas e estruturadas
					Médica	RH TGII Atrição	
					Física	RH Tabelas de avaliação Atrição	
<b>OE 2</b>	Analisar o Processo de Seleção de Praças das FFAA de Espanha	<b>QD 2</b>	Como é conduzido o Processo de Seleção de Praças das FFAA de Espanha?	Processo de Seleção	Seleção	RH Sistema Informático Perfis de Seleção	
					Psicológica	RH Instrumentos de avaliação Atrição	
					Médica		
					Física		
					Orientação	RH	

**Apêndice B - Caracterização dos Entrevistados****Quadro 2 - Caracterização dos entrevistados**

<b>Cargo/Experiência considerada/Outros</b>	<b>Posto e Nome</b>	<b>Área de Especialidade considerada para Entrevista</b>	<b>Data</b>	<b>Código</b>	<b>Tipo</b>
Chefe da Secção de Recrutamento da RR 16dec20. Chefe do GabClSel de Gaia – 26set18 a 16dec20.	Tenente-Coronel Gomes da Silva	Construção do modelo de análise.	19nov21	---	(i) Exploratória.
Chefe do GabClSel da Amadora – 18mar19 a 21jan22.	Coronel Manuel Adriano Santana Pires	Construção do modelo de análise. Todo o ProcClSel do EP.	24nov21 04jan22	E1	(ii) Exploratória; (iii) Semiestruturada.
Chefe do GabClSel de Gaia – 14dec20 a 03mar22. Chefe da Secção de Recrutamento da RPC – 18out16 a 13dec20.	Tenente-Coronel José António Ribeiro Leitão	Construção do modelo de análise. Todo o ProcClSel do EP.	19nov21 26jan22	E2	(iv) Exploratória; (v) Semiestruturada.
Chefe do GabSelCPAE – desde 02jan2012.	Tenente-Coronel Ricardo Jorge Cardoso Martins da Assunção	Avaliação Psicológica e Entrevista de Orientação do ProcClSel do EP do EP.	30mar22	E3	(vi) Semiestruturada.
Adjunto Repartição de Estudos, Planeamento e Qualidade da Direção de Saúde Militar do Estado-Maior-General das FFAA - desde 01mai2021 / membro de grupo de trabalho responsável pela revisão das TGII.	Capitão Miguel Domingues	Avaliação Médica de todo o ProcClSel do EP.	29mar22	E4	(vii) Semiestruturada.
Oficial Adjunto da Repartição de Estudos e Planeamento da Direção de Formação – 08ago2016 a 12jan2021. Chefe da Repartição de Tecnologias Educativas e Qualificação desde 12jan21 / participação em diversos grupos de trabalho relacionados com a profissionalização do serviço militar.	Tenente-Coronel Nuno Gonçalves	Entrevista de Orientação do Todo o ProcClSel do EP - Perfis de Seleção.	04abr22	E5	(viii) Semiestruturada.
Actual jefe de Reclutamiento de la delegación de Defensa de la Coruña.	Teniente-coronel D. Celestino Quintans Alonso	Todo o PS para as FFAA de Espanha.	22fev22	E6	(ix) Semiestruturada.
Chefe da RR desde 08nov2021.	Coronel Sousa Ferreira	Validação dos contributos.	27abr22	E7	(x) Estruturada.



## Apêndice C - Guião das Entrevistas

**Tabela 2 - Guião entrevista nacional**

**Enquadramento**

Chamo-me Jonathan Cardoso de Miranda, sou Major de Infantaria, e encontro-me a frequentar o Curso de Estado-Maior Conjunto 2021/2022, que decorre no Instituto Universitário Militar em Lisboa. Durante este curso os auditores elaboram vários trabalhos, nos quais se abordam questões relevantes e importantes para o futuro das Forças Armadas Portuguesas. Neste âmbito, sob orientação da TCor AdmAer Ana Martins Esteves, encontro-me a realizar um Trabalho de Investigação Individual, intitulado "Processo de Classificação e Seleção no Exército Português – contributos para a sua otimização."

O seu conhecimento e experiência são essenciais para a qualidade e relevância deste trabalho, pelo que, agradeço a sua disponibilidade para a prossecução da presente investigação.

Solicito a sua autorização para referir no trabalho o conteúdo da entrevista associado ao seu nome. Caso não seja essa a sua vontade, garanto a sua confidencialidade e tratarei a informação recolhida de forma anónima.

O contexto deste trabalho trata do assunto referente à otimização do atual processo de classificação e seleção para candidatos ao Exército Português na categoria de Praças RV/RC.

As provas de classificação e seleção, enquanto fase do processo de recrutamento, determinaram nos últimos oito anos, em média, uma atrição de aproximadamente 40% dos candidatos. O facto anterior, associado à dificuldade que o Exército Português tem sentido nos últimos anos em incorporar Praças RV/RC são o principal motivo que sustenta o presente estudo. Pretende-se analisar as quatro etapas do Processo de Classificação e Seleção (Psicológica; Médica; Física e Orientação), tendo como indicadores, os recursos humanos, os instrumentos de avaliação, a atrição e por fim, os perfis de seleção em uso.

A investigação, baseada em análise documental e entrevistas a especialistas, seguirá uma abordagem sustentada em dimensões, variáveis e indicadores, que nos permite manter o objeto de estudo delimitado. Pretende-se no final, alcançar o objetivo geral "Propor contributos para otimizar o Processo de Classificação e Seleção do Exército Português". Reforço o facto de o estudo estar delimitado ao Processo aplicado aos candidatos a Praças RV/RC.

A mesma metodologia de análise será utilizada em Exércitos congêneres por forma a retirar eventuais contributos que permitam otimizar o Processo em estudo.

<b>N.º</b>	<b>Pergunta</b>	<b>E</b>
1.a	Na sua perspetiva, os recursos humanos afetos à realização das provas de aptidão psicológica estão adequados?	1,2,3
1.b	Considera que os instrumentos de avaliação utilizados nas provas de aptidão psicológica estão adequados?	1,2,3
1.c	No que respeita a dados estatísticos, qual a atrição resultante das provas de aptidão psicológica? De entre as provas, alguma que se destaque pelos níveis de atrição? Identifica alguma alteração passível de reduzir a atrição e manter os padrões de classificação exigidos?	1,2,3
1.d	Pretende adiantar algum contributo, passível de otimizar as provas de aptidão psicológica, que ainda não tenha sido referido?	1,2,3
2.a	Na sua perspetiva, os recursos humanos afetos à realização das provas de aptidão médica estão adequados?	1,2,4
2.b	O facto de as tabelas de inaptidão não serem suficientemente detalhadas, associado à rotação dos profissionais de saúde que conduzem as provas de aptidão médica, pode aumentar a subjetividade da avaliação? Se sim, de que forma se pode otimizar essa lacuna?	1,2,4
2.c	As tabelas de inaptidão para o serviço militar no Exército estão em fase de revisão. Quais as grandes alterações? Qual o impacto expectável na atrição?	1,2,4
2.d	No que respeita a dados estatísticos, qual a distribuição da atrição pelos diferentes exames médicos?	1,2,4
2.e	Ainda referente à atrição que resulta das provas médicas, interessa perceber se é possível medir o desvio que se verifica entre a avaliação feita ao candidato e o valor definido como parâmetro de aptidão para cada exame médico? (e.g.: a altura máxima para um elemento masculino é de 1,90m. Existem dados sobre a altura que tinham os candidatos considerados inaptos?). Esta medição permitirá perceber a variação média da taxa de atrição em função de ajustes feitos aos parâmetros de aptidão	1,2,4



2.f	Pretende adiantar algum contributo, passível de otimizar as provas de aptidão médica, que ainda não tenha sido referido?	1,2,4
3.a	Na sua perspetiva, os recursos humanos afetos à realização das provas de aptidão física estão adequados?	1,2
3.b	As provas de avaliação física são classificativas e não eliminatórias desde março de 2017. Desde então foi feita alguma análise ou revisão ao impacto desta medida? Especificamente quanto à atrição nas provas de classificação, e/ou no desempenho dos candidatos incorporados que não cumpriam os mínimos exigidos? (e.g.: para perceber a eficácia da medida, a mesma não pode ser só avaliada na atrição das provas, mas idealmente no produto final, ou seja, o candidato que não cumpria os mínimos, passou a cumprir durante ou no final do CFGCPE?).	1,2
3.c	A avaliação (valores, repetições e distância percorrida) das provas físicas é registada em plataforma informática? É possível medir o desvio entre os resultados obtidos pelos candidatos e os mínimos exigidos pelas tabelas de avaliação física para cada prova? Esta medição permitirá, caso a avaliação física volte a ser eliminatória, perceber a variação média da taxa de atrição em função de ajustes feitos aos parâmetros de aptidão física.	1,2
3.d	Pretende adiantar algum contributo, passível de otimizar as provas de aptidão física, que ainda não tenha sido referido?	1,2
4.a	Na sua perspetiva, que competências deve ter o Oficial Orientador? Alguma formação que se revelaria profícua para a condução da entrevista?	1,2,3
4.b	O Sistema Informático de Apoio às Provas de Classificação e Seleção (SIAPCS) é uma ferramenta fundamental para sistematizar as competências e perfil do candidato. O SIAPCS mostra ao Orientador quais as Especialidades disponíveis para o candidato. Considera o SIAPCS adequado? Propõe alguma melhoria, ou conhece alguma plataforma mais adequada?	1,2,3
4.c	Na entrevista de orientação, as variáveis quantificáveis que estão no SIAPCS (estabilidade emocional, maturidade, experiência escolar, sociabilidade, flexibilidade, adaptabilidade, motivação, atitude e expressão verbal), não estão desmultiplicadas pelas questões a colocar. O parecer dado pelo Orientador é resultado da perceção humana e não com base em cálculos do resultado obtido em cada uma das variáveis. No extremo, poderia o candidato obter um resultado medíocre em todas as variáveis e mesmo assim o SIAPCS permitiria introduzir um parecer de “favorável” ou “preferencialmente favorável”. Parece-lhe vantajoso, para reduzir o risco de erro humano, que o questionário fosse introduzido no SIAPCS e que o parecer final fosse “calculado” pelo SIAPCS?	1,2,3
4.d	No que respeita aos perfis de seleção do Exército (PESELEX), considera que estão adequados à nova geração de candidatos? Se possível justifique.	1,2,3
4.e	Que alterações se pretendem introduzir nos PESELEX e que resultados se prevê atingir? Não querendo limitar a resposta, solicito que aborde, no mínimo, a taxa de atrição atual e expectável após as alterações.	1,2,3,5
4.f	Pretende adiantar algum contributo, passível de otimizar a fase de Seleção, que ainda não tenha sido referido?	1,2,3

**Tabela 3 - Guião entrevista congénere de Espanha**

**Enquadramento**

Se presenta el Comandante de Infantería del Ejército Portugués Jonathan Cardoso de Miranda, alumno del Curso de Estado-Maior Conjunto 2021/2022, que se realiza en el Instituto Universitario Militar de Lisboa. Durante este curso los alumnos elaboran varios trabajos, en los cuales se abordan cuestiones relevantes e importantes para el futuro de las Fuerzas Armadas Portuguesas. En este ámbito, estoy realizando un Trabajo de Investigación Individual, titulado "Proceso de Clasificación y Selección en el Ejército Portugués – aportaciones para su optimización".

Su conocimiento y experiencia en el área de reclutamiento de las FAS españolas son esenciales para la calidad y relevancia de este trabajo, por lo que, agradecería su disponibilidad para la realización de la presente investigación.

Solicito su autorización para referir en el trabajo el contenido de la entrevista asociado a su nombre. En caso de que no lo desee así, garantizo su confidencialidad y trataré la información recogida de forma anónima.

El Ejército Portugués ha tenido dificultades en reclutar candidatos a Soldado e las pruebas de selección de los últimos ocho años eliminaron una media de un 40% de los candidatos. Consecuentemente,



este estudio está intentando analizar todos los procedimientos y pruebas con la finalidad de percibir que mejoras podrían ser introducidas. Después de identificar las vulnerabilidades propias, existe un interés en percibir detalladamente de qué forma otros Ejércitos realizan su proceso de clasificación y selección y que resultados obtienen. Con base a los datos recogidos y a un posterior análisis, se pretende aportar ideas que mejoren todo el proceso de clasificación y selección.

El proceso de clasificación y selección en el Ejército Portugués comprende cuatro etapas y es realizado durante dos días.

Las etapas son: Aptitud psicológica, Aptitud médica, Aptitud Física y Entrevista de Orientación.

Los indicadores que se usan para estudiar las cuatro etapas son: los recursos humanos, los instrumentos de evaluación, datos estadísticos sobre falta de aptitud y los perfiles de selección válidos. Acompañando a las preguntas del presente estudio, existe una ayuda para encaminar la posible respuesta.

El estudio está delimitado al proceso de ingreso aplicado a los **candidatos a Soldado profesional, no a reservistas voluntarios.**

N.º	Pregunta	E
1.a	¿Cuál es la organización de un Centro de Reclutamiento?	6
1.b	¿Cuáles son las competencias necesarias para ser jefe de las diferentes áreas?	6
1.c	En el Ejército Portugués, la Sección Médica no pertenece al Centro de Clasificación y selección, pertenecen a otra Dirección, lo que se traduce en que los profesionales sanitarios que realizan la evaluación médica pueden ser diferentes todas las semanas. En su Centro de Reclutamiento, ¿cómo funciona el nombramiento de los profesionales de la salud y cuánto tiempo permanecen en esa función?	6
2.a.1	¿En qué consiste la evaluación psicológica que efectúan los candidatos?	6
2.a.2	¿Considera que los instrumentos de evaluación utilizados en las pruebas de aptitud psicológica son adecuados para la actual generación de candidatos? En caso afirmativo, ¿cómo establecen los diferentes niveles de aptitud?	6
2.a.3	¿Con que frecuencia son revisados los criterios de aptitud psicológica que clasifican a los candidatos en “apto” o “no apto”?	6
2.b.1	¿En qué consiste la evaluación médica que efectúan a los candidatos?	6
2.b.2	¿Qué criterios determinan que un candidato sea clasificado “no apto”?	6
2.b.3	¿Con que frecuencia son revisados los criterios de aptitud médica que clasifican los candidatos en “apto” o “no apto”?	6
2.c.1	¿En qué consiste a evaluación física que efectúan los candidatos?	6
2.c.2	¿Las pruebas físicas a las que los candidatos son sometidos durante el proceso de clasificación en el Ejército Portugués no son eliminatorias, solamente sirven para la evaluación final y escoger especialidad? ¿Como funciona en España? ¿Es posible ingresar en el Ejército sin superar las pruebas físicas?	6
3.a.1	¿Cuál es el porcentaje de candidatos considerados no aptos durante todas las pruebas de selección durante los últimos 3 años?	6
3.b.1	¿Cuál es el porcentaje de candidatos eliminado en las pruebas de evaluación psicológica?	6
3.b.2	¿Como está distribuido el porcentaje de eliminados por las diferentes pruebas de evaluación psicológica??	6
3.b.3	¿Se ha desarrollado algún mecanismo en los últimos años para reducir el porcentaje de eliminados en la evaluación psicológica? En caso afirmativo, ¿Qué alteraciones se han realizado??	6
3.c.1	¿Cuál es el porcentaje de candidatos eliminado en las pruebas de evaluación médica?	6
3.c.2	¿Cómo se distribuye porcentualmente el personal eliminado durante las diferentes pruebas médicas?	6
3.c.3	¿Se ha desarrollado algún mecanismo en los últimos años para reducir el porcentaje de eliminados en la evaluación médica? En caso afirmativo, ¿Puede describir que alteraciones se han realizado?	6
3.d.1	¿Cuál es el porcentaje de candidatos que es eliminado en las pruebas de evaluación física?	6



3.d.2	¿Como está distribuido el porcentaje de eliminados en las diferentes pruebas de evaluación física?	6
3.d.3	¿Se ha desarrollado algún mecanismo en los últimos años para reducir el porcentaje de eliminados en las pruebas físicas? En caso afirmativo, ¿puede describir que alteraciones se han realizado?	6
3.e	¿Cuál es el porcentaje de candidatos que desiste por no ser considerado apto para la especialidad que pretendía?	6
4.a	¿Los candidatos en España también escogen la Especialidad y la Unidad donde quieren hacer la formación inicial al final de las pruebas de clasificación?	6
4.b	¿Qué instrumentos/apoyos son utilizados para conducir la entrevista de orientación?	6
4.c	¿Quién es el responsable de realizar la entrevista de orientación? ¿Por qué?	6
5	<b>Questão aberta</b> - ¿Alguna área que se pueda optimizar del proceso de clasificación y Selección que no fuera abordado anteriormente y considera que sería importante exponer??	6



### Apêndice D - Códigos do Modelo de Análise

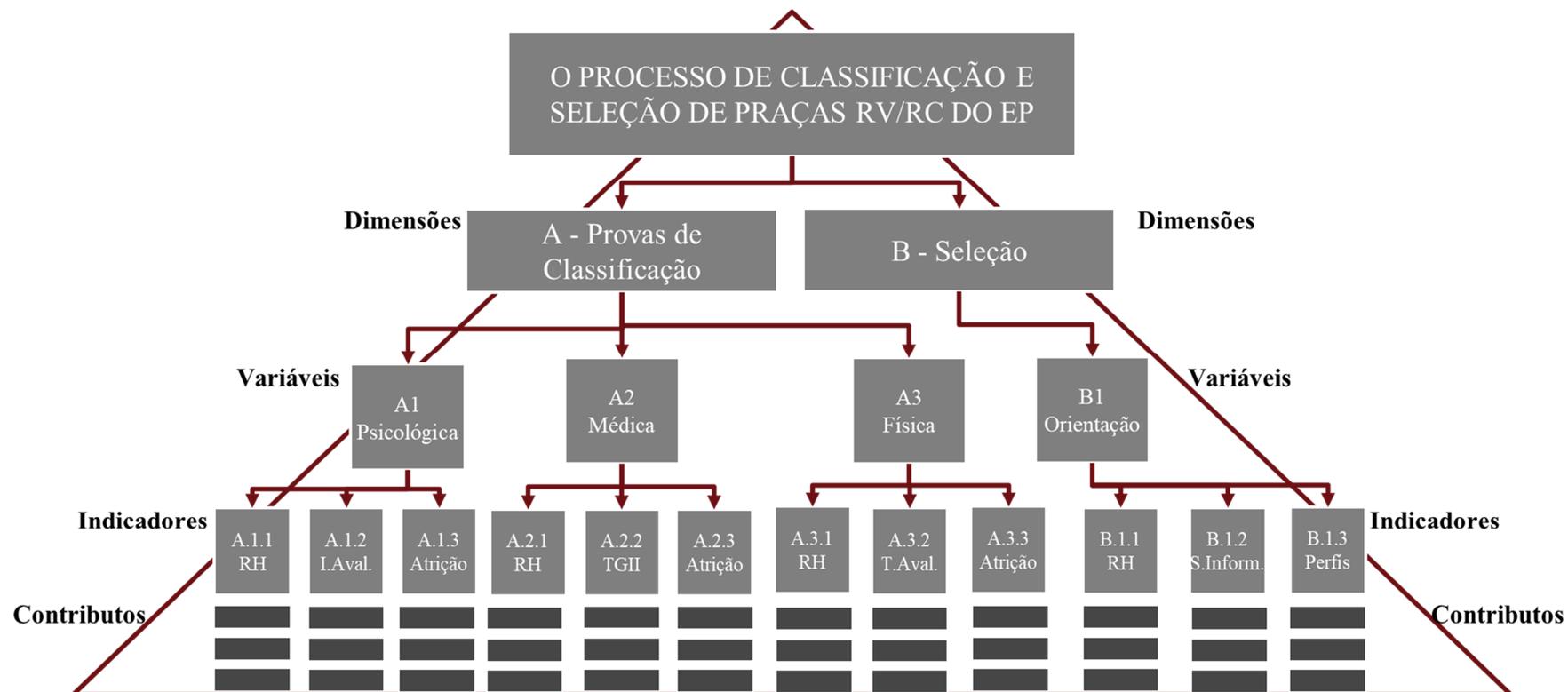


Figura 14 - Sequência de codificação dos indicadores para análise de entrevistas



## Apêndice E - Análise de Conteúdo das Entrevistas

**Quadro 3 - Matriz de análise da primeira questão sobre o ProcClSel do EP**

Categoria		Extratos	Análise
<b>Questão 1.a - Na sua perspetiva, os recursos humanos afetos à realização das provas de aptidão psicológica estão adequados?</b>			
E1	A.1.1 - RH	- “Sim os recursos humanos afetos à realização das provas de aptidão psicológica <b>estão adequados</b> . Atualmente os GabClSel contam com três (03) psicólogos que garantem a aplicação dos testes psicotécnicos e psicomotores aos candidatos necessários à sua avaliação psicológica.”	RH - adequado
E2	A.1.1 - RH	- “A Secção Psicotécnica (SP) após aprovação do novo Quadro Orgânico é constituída por 3 psicólogos dotados de competências e práticas <b>adequadas às funções</b> inerentes de seleção e classificação de candidatos à categoria de Praças”	RH - adequado
E3	A.1.1 - RH	- “Em termos dos recursos humanos, i.e. psicólogos, para o cabal cumprimento desta missão, foram feitas diligências no sentido do QO dos Gabinetes de Classificação e Seleção (GCS Amadora e Vila Nova de Gaia) <b>ter um efetivo de 3 psicólogos. Como neste momento este efetivo está garantido não se prevê constrangimentos a este nível</b> . Estamos a <b>desenvolver esforços para a criação de quadro permanente de psicologia / técnicos superiores de psicologia / contratos de longa duração para oficiais RC de psicologia, espelhando assim uma preocupação da constante rotatividade dos militares e perca de conhecimento numa área técnica.</b> ”	RH – possibilidade de melhoria
<b>Questão 1.b - Considera que os instrumentos de avaliação utilizados nas provas de aptidão psicológica estão adequados?</b>			
E1	A.1.2 – Instrumentos de avaliação	- “Sim. Os meios os instrumentos de avaliação utilizados nas provas de aptidão psicológica <b>estão adequados</b> . As baterias de testes psicotécnicos são atualizadas pelo CPAE e a manutenção dos equipamentos utilizados para realizar os testes psicomotores é garantida pela empresa à qual foram adquiridas as licenças dos testes em uso no Exército”	Instrumentos de avaliação - adequado
E2	A.1.2 – Instrumentos de avaliação	- “Atualmente, as baterias de testes [...] estão numa fase de transição, após um trabalho minucioso de recolha, seleção, <b>atualização e adequação das provas/instrumentos às novas gerações de candidatos. [...] interessa não perder o Know how de atualização da plataforma de testes [...]</b> ”	Instrumentos de avaliação – adequado
E3	A.1.2 – Instrumentos de avaliação	- “Tendo em conta a evolução das teorias psicológicas, foi feito nos últimos anos, uma Atualização (p.e. aquisição de testes), Agilização (definição de processos e procedimentos) e Automatização (informatização da aplicação e cotação dos testes) do Modelo de Avaliação Psicológica em contexto de seleção do Exército Português, com a criação da NAT07.02 de 23JUN2021 do Comando do Pessoal que entrou em vigor a 02JAN22.[...] Até à aprovação da NAT, a AP previa a realização de entrevistas psicológicas de seleção somente aos candidatos que apresentavam testes não normativos na Bateria de AP realizada ao nível personalítico. Facto que sempre foi identificado como uma forte limitação, uma vez que os resultados dos testes personalíticos de AP são um elemento de apoio na entrevista ao invés de serem assumidos, por si só, como apto para o ingresso nos candidatos com resultados normativos. Esta situação certamente levou à entrada nas fileiras de candidatos que “passaram pelos pingos da chuva”, tendo sido detetado problemas psicológicos já como militares. [...] desde 02JAN22, fazemos entrevistas de Avaliação Psicológica a todos os candidatos às provas[...] Neste momento a <b>atualização dos testes feita</b> já versou acompanhar as mais recentes evoluções das teorias de AP em contexto de seleção, desta forma as baterias de AP existentes no processo de classificação e seleção já contemplam <b>testes validados e normalizados para a população portuguesa</b> , nas várias dimensões (personalítica, aptidões mentais e psicomotoras) que melhor predizem a adaptabilidade dos candidatos ao perfil da função, curso e cargo específico a que se candidatam”.	Instrumentos de avaliação - adequado



<b>Questão 1.c</b> - No que respeita a dados estatísticos, qual a atrição resultante das provas de aptidão psicológica? De entre as provas, alguma que se destaque pelos níveis de atrição? Identifica alguma alteração passível de reduzir a atrição e manter os padrões de classificação exigidos?			
E1	A.1.3 – Atrição	- “Entre 2016 e 2021 a atrição decorrente da avaliação psicológica (Não satisfazer o Perfil Psicofísico necessário para a prestação de serviço militar efetivo) foi, em média, <b>cerca de 14% do total de perdas.</b> ” Em 2021 foi de 10%	Resultado da AP
E2	A.1.3 – Atrição	- “Na avaliação psicológica a percentagem de atrição em 2021 foi <b>de aproximadamente 17%...</b> ]. O processo que está a ser implementado adequa-se aos padrões de classificação exigidos”	Resultado da AP
E3	A.1.3 – Atrição	- “Temos o feedback que os perfis de seleção do Exército (de 2015, em anexo) <b>necessitam de ser revistos</b> , neste momento estamos a fazer um trabalho ao nível do Exército na elaboração da descrição funcional dos cargos, que se espera que culmine na revisão destes perfis. Sabemos que existem requisitos de algumas especialidades (p.e. músicos) que poderão estar desajustados e podem levar a uma atrição na atribuição desta especialidade.	Atrição - possibilidade de melhoria
<b>Questão 1.d</b> - Pretende adiantar algum contributo, passível de otimizar as provas de aptidão psicológica, que ainda não tenha sido referido?			
E1	Psicológica	- “ <b>Seria conveniente que os Psicólogos que ingressam no Exército em Regime de Contrato, já estivessem inscritos nas Ordem dos Psicólogos Portugueses</b>	RH – possibilidade de melhoria
E2	Psicológica	- “ <b>Redefinição e atualização das tabelas e critérios das provas psicológicas, em que seja passível a atribuição de pareceres técnicos Não Favorável/Inaptidão, com base nas provas cognitivas insuficientes, bem como, nas provas personalísticas e psicomotores</b> ”	Instrumentos de avaliação - possibilidade de melhoria
E3	Psicológica	- “Tendo em conta a dificuldade de recrutamento de psicólogos em regime de contrato, seria de todos benéfico a criação um quadro permanente de psicólogos ou colocação de técnicos superiores nos GCS/CPAE, e desta forma <b>evitaríamos a perda de conhecimento resultante da constante rotatividade dos oficiais RC</b> . Face a esta falta de recursos/necessidade constante de recrutamento de psicólogos seria benéfico igualmente estudar a possibilidade de o Exército ter, à semelhança da Força Aérea e Marinha, <b>de um único GCS, com a centralização e gestão dos Psicólogos pelo CPAE.</b>	RH – possibilidade de melhoria

Quadro 4 - Matriz de análise da segunda questão sobre o ProcCISel do EP

	<b>Categoria</b>	<b>Extratos</b>	<b>Análise</b>
<b>Questão 2.a</b> - Na sua perspetiva, os recursos humanos afetos à realização das provas de aptidão médica estão adequados?			
E1	A.2.1 – RH	- “ <b>Sim. No entanto seria conveniente que os efetivos que constituem a Secção Médica estivessem afetos em exclusividade às tarefas de Classificação e Seleção e sob o Comando do Chefe do Gabinete de Classificação e Seleção (GabCISel).</b> Sabendo que, devido ao reduzido efetivo dos militares do Serviço de Saúde (Médicos e Enfermeiros), esta premissa não é possível, na proposta de alteração ao QO recentemente efetuada pelos GabCISel <b>propõe-se que um enfermeiro e um socorrista passem a estar em exclusividades nos GabCISel e sob comando do Chefe de GabCISel por forma a garantir a ligação ao HFAR e garantir a realização das tarefas do foro médico com maior celeridade.</b> ”	RH – possibilidade de melhoria
E2	A.2.1 – RH	- “[...] os recursos humanos afetos às provas de aptidão médica <b>estão adequados e são suficientes à média de candidatos diária</b> [...] <b>seria mais proveitoso que, ao nível de Médicos/Enfermeiros, o apoio fosse dado, sempre que possível, pelos mesmos elementos, no sentido de homogeneizar a avaliação entre canais</b> ”	RH – possibilidade de melhoria



E4	A.2.1 – RH	- <b>“Não. [...] A área da seleção e classificação exige determinadas aprendizagens e conhecimentos na área da saúde que não pode ser realizada em acumulação com outras tarefas. [...] quer a audiologia, quer a optometria atualmente devem ser realizadas por técnicos com formação superior, eventualmente por enfermeiros certificados. O que não acontece nos Gabinetes de Classificação e seleção do Exército. Os mesmos são feitos pelos soldados socorristas, com uma aprendizagem “on job training” e que leva a vieses e erros de avaliação por falta de formação destes militares. [...] Em relação as equipas de enfermeiros e médicos, idealmente, cada Centro deveria ter em desempenho de funções 2 médicos e 2 enfermeiros no mínimo. Sem acumularem outras funções. Cujas formação deveria ser adequada e preferencialmente adquirida no seu início de funções, nomeadamente no treino de avaliação de dano corporal e peritagem médica, seja por forma de workshop organizados por médicos e enfermeiros mais experientes, seja por formação ou cursos nesta área de saber.”</b>	RH – possibilidade de melhoria
<b>Questão 2.b</b> - O facto de as tabelas de inaptidão não serem suficientemente detalhadas, associado à rotação dos profissionais de saúde que conduzem as provas de aptidão médica, pode aumentar a subjetividade da avaliação? Se sim, de que forma se pode otimizar essa lacuna?			
E1	A.2.2 – TGII	- <b>“Sim. Garantir a colocação de um enfermeiro em exclusividades nos GabCISel e sob comando do Chefe de GabCISel”</b>	RH – possibilidade de melhoria
E2	A.2.2 – TGII	- <b>“As tabelas de Inaptidão são uma das principais lacunas ao nível da avaliação médica. Necessitam de uma revisão urgente e, sem dúvida, que tem um efeito sinérgico com a rotatividade dos profissionais de saúde. [...] para a sua otimização seria a constituição de uma equipa médica permanente [...] O segundo passo, está relacionado com a revisão das Tabelas de Inaptidão [...] Já foram realizadas inúmeras propostas da nossa parte, com todas as preocupações resultantes da nossa prática clínica diária, mas o processo é lento e moroso e tarda em haver uma resposta concreta”</b>	TGII - possibilidade de melhoria
E4	A.2.2 – TGII	- <b>“Sem dúvida. [...] Um dos grandes problemas é mesmo esse, e foi fundamentalmente esse que nos levou a olhar para as atuais tabelas de inaptidão e propor uma revisão da mesma com uma melhoria da sua interpretação. No entanto esta a faltar ainda implementar formação sobre este assunto na nossa formação como médicos militares; em particular nos mais novos; que a semelhança do que aconteceu comigo, vão ter de fazer este trabalho, sem bases. Acabando por aprender por nós próprios, muitas vezes com base em repetição de “erros” passados; desnecessariamente. Deveria ser incluída formação, no Curso de Promoção a Capitão nesta área. Pois será nesta fase que a maioria de nós ira desempenhar estas funções. Para sim; como dizes e bem uniformizar critérios e decisões. E diminuir-se a subjetividade de análise da tabela. Que agora com a nova versão melhorou bastante.</b>	TGII - possibilidade de melhoria  RH – possibilidade de melhoria
<b>Questão 2.c</b> - As tabelas de inaptidão para o serviço militar no Exército estão em fase de revisão. Quais as grandes alterações? Qual o impacto expectável na atribuição?			
E1	A.2.3 – Atribuição	- <b>“Não tenho conhecimento da totalidade do documento que se encontra em análise [...]”</b>	Desconhece
E2	A.2.3 – Atribuição	- <b>“[...] desconheço os moldes e pormenores relativos à revisão das Tabelas da Inaptidão, uma vez que a Direção de Saúde tem na sua posse as mesmas para alteração.”</b>	Desconhece
E4	A.2.3 – Atribuição	- <b>“São imensas as alterações. Não só no conteúdo, mas também na forma. Estou a trabalhar nestas tabelas desde 2018. Vou te tentar resumir aqui o caminho até a data de hoje. Em que as mesmas estão para assinatura já no MDN e publicação; depois de aprovadas em Conselho de Chefes.</b>	TGII - possibilidade de melhoria



		<p>Depois da <b>proposta apresentada pela DS do Exército ao General AGE em 2019</b>, com a reunião de consenso de um <b>grupo de especialistas médicos das mais diversas áreas da medicina, o assunto foi discutido em CCEM de 12 de novembro de 2019 foi decidido criar um Grupo de Trabalho (GT), liderado pela DIRSAM/EMGFA</b>, para analisar as tabelas em vigor referentes à inaptidão e incapacidade para a prestação de serviço nas Forças Armadas (Portaria n.º 790/99 de 07 de setembro); Foi solicitado às Direções de Saúde dos Ramos a nomeação de um Oficial do Serviço de Saúde para integrar o referido GT que entregou em março de 2020 um documento de proposta de revisão das Tabelas de Inaptidão ao GabCEMGFA, que posteriormente revisto pelo gabinete jurídica foi apresentado e discutido em Conselho de Chefes e proposto por Memorando do CEMGFA ao Ministro da Defesa.</p> <p><b>A proposta reuniu o consenso dos médicos e enfermeiros da Marinha, do Exército, e da Força Aérea e ainda foi avaliada nos serviços e direções clínicas do HFAR.</b> Teve como principais objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rever, reestruturar e atualizar á “leges artis” as atuais tabelas, em vigor;</li> <li>- Melhorar a eficiência da sua leitura e interpretação;</li> <li>- Completar o decreto de lei anterior com a introdução de tabelas complementares específicas para os candidatos as Forças Especiais e a especialidades específicas de cada ramo.</li> </ul> <p>Foram sugeridas, inúmeras atualizações e alteração, tendo inclusive, sido acrescentados novos capítulos e novos critérios de inaptidão e de admissão e que não existiam. Além disso foi ainda atualizada à atual Classificação Internacional de Doenças (CID), da Organização Mundial de Saúde - CID11, adotada em 2019.</p> <p>Após nova discussão do documento, já em sede ministerial, e na Secretaria de Estado dos Recursos Humanos <u>foram propostas revisões a alguns capítulos e algumas novas alterações significativamente estruturantes</u> e que obrigaram a uma nova discussão e apreciação na DIRSAM e posteriormente com as Direções de Saúde dos Ramos para nova validação e aprovação dos critérios de seleção e classificação novos. Estamos a falar de capítulos de Transgéneros e transexuais; entre outros critérios que tinham sido alvo de muitas reclamações ao MDN no passado e presente.</p> <p>Assim se retomou a apreciação do documento já entregue em 2020, que foi reapreciado por nós, pelos Ramos e está em fase de publicação. (assim espero)”</p>	RH – possibilidade de melhoria
<b>Questão 2.d</b> - No que respeita a dados estatísticos, qual a distribuição da atrição pelos diferentes exames médicos?			
E1	A.2.3 – Atrição	- “[...] <b>a atrição resultante da Avaliação Médica, em média, é de 51% das perdas</b> ”	Resultado AM
E2	A.2.3 – Atrição	- Resposta enviada por gráfico, <b>a atrição médica no ano de 2021 correspondeu a 69% do total de perdas.</b>	Resultado AM
E4	A.2.3 – Atrição	Resposta através de gráficos e que remete para a investigação realizada no CPOS.	Resultado AM
<b>Questão 2.e</b> - Ainda referente à atrição que resulta das provas médicas, interessa perceber se é possível medir o desvio que se verifica entre a avaliação feita ao candidato e o valor definido como parâmetro de aptidão para cada exame médico? (e.g.: a altura máxima para um elemento masculino é de 1,90m. Existem dados sobre a altura que tinham os candidatos considerados inaptos?). Esta medição permitirá perceber a variação média da taxa de atrição em função de ajustes feitos aos parâmetros de aptidão			
E1	A.2.3 – Atrição	- “ <b>julgo que é possível fazer</b> a sua análise estatisticamente e medir o desvio [...]”	SIAPCS - adequado



E2	A.2.3 – Atrição	- “ <b>Sim, é possível</b> [...] No entanto, nós, - Gabinete de Classificação e Seleção de Vila Nova de Gaia – não fazemos esse tipo de avaliação.”	SIAPCS - adequado
E4	A.2.3 – Atrição	- “Não consigo responder a essa pergunta [...]”	Desconhece
<b>Questão 2.f</b> - Pretende adiantar algum contributo, passível de otimizar as provas de aptidão médica, que ainda não tenha sido referido?			
E1	Médica	- “Não”.	Nada a referir
E2	Médica	- “[...] <b>Desde essa altura, que se defende, a constituição de uma equipa afeta, exclusivamente, a este Gabinete e a revisão das Tabelas.</b> Considero, humildemente, que são os únicos pontos menos fortes deste Gabinete.”	TGII – possibilidade de melhoria
E4	Médica	- “Por um lado, <b>a atualização e otimização da interpretação das TGII atualmente concretizada</b> Por outro, a <b>otimização do próprio ProcCISel</b> , em particular no que diz respeito à forma como o mesmo é realizado 1) <b>Melhorar a formação de todos os profissionais de saúde que integram o ProcCISel;</b> 2) <b>Garantir mais recursos humanos, e melhores recursos tecnológicos;</b> 3) <b>Padronização os procedimentos e avaliações realizadas pelos médicos que efetuam as provas médicas do ProcCISel;</b> 4) <b>Redigir um documento explicativo, de cada área de especialidade constante na tabela, de forma a clarificar o que deve ser e como deve ser avaliado;</b> 5) <b>Centralizar os Centros de Classificação e Seleção, mais próximo do HFAR ou reestruturar o ProcCISel para as FFAA pensando em otimização de recursos e num Centro único para os três ramos. [...]</b> Introduzir a avaliação de bioimpedância “Importantíssimo. O cálculo de Gordura não pode ser avaliado como estava a ser avaliado. o IMC é o critério a ser utilizado pelas novas tabelas, em substituição do que estava anteriormente descrito para Obesidade e Magreza”	TGII - possibilidade de melhoria RH – possibilidade de melhoria

**Quadro 5 - Matriz de análise da terceira questão sobre o ProcCISel do EP**

	<b>Categoria</b>	<b>Extratos</b>	<b>Análise</b>
<b>Questão 3.a</b> - Na sua perspetiva, os recursos humanos afetos à realização das provas de aptidão física estão adequados?			
E1	A.3.1 – RH	- “ <b>Sim.</b> [...]O GabCISel da Amadora dispõe de um oficial licenciado em educação física e um Sargento RV/RC que <b>possuem as competências necessárias para o efeito</b> [...]”	RH - adequado
E2	A.3.1 – RH	- “ <b>O efetivo em QO é adequado ao eficaz desempenho da missão</b> [...].”	RH - adequado
<b>Questão 3.b</b> - As provas de avaliação física são classificativas e não eliminatórias desde março de 2017. Desde então foi feita alguma análise ou revisão ao impacto desta medida? Especificamente quanto à atrição nas provas de classificação, e/ou no desempenho dos candidatos incorporados que não cumpriam os mínimos exigidos? (e.g.: para perceber a eficácia da medida, a mesma não pode ser só avaliada na atrição das avaliações, mas idealmente no produto final, ou seja, o candidato que não cumpria os mínimos, passou a cumprir durante ou no final do CFGCPE?).			
E1	A.3.2 – Tabelas de avaliação	- “Não tenho conhecimento se a RR/DARH efetuou alguma análise ou revisão ao impacto desta medida [...]”	Desconhece



E2	A.3.2 – Tabelas de avaliação	- “foi analisado o ano de 2019, uma vez que não existia nenhuma restrição à COVID 19 e conclui-se que: <b>num total de 2015 candidatos, apenas 25% tinha Aptidão nas PAF</b> , conseqüentemente 1514 teriam obtido inaptidão, perdas que iriam comprometer as necessidades do Exército [...] <b>mas seria interessante perceber a sua evolução para analisar a pertinência e adequação das tabelas de avaliação.</b> ”	Tabelas de avaliação – possibilidade de melhoria
<b>Questão 3.c</b> - A avaliação (valores, repetições e distância percorrida) das provas físicas é registada em plataforma informática? É possível medir o desvio entre os resultados obtidos pelos candidatos e os mínimos exigidos pelas tabelas de avaliação física para cada prova? Esta medição permitirá, caso a avaliação física volte a ser eliminatória, perceber a variação média da taxa de atribuição em função de ajustes feitos aos parâmetros de aptidão física.			
E1	A.3.3 – Atribuição	- “ <b>Sim os valores obtidos pelos candidatos nas PAF são registados no SIAPCS</b> no folder respetivo. [...]”	SIAPCS adequado -
E2	A.3.3 – Atribuição	- “ <b>Sim, é possível</b> [...]”	SIAPCS adequado -
<b>Questão 3.d</b> - Pretende adiantar algum contributo, passível de otimizar as provas de aptidão física, que ainda não tenha sido referido?			
E1	Física	- “Considero que <b>a exigência das PAF é o mínimo que se pode exigir [...] numa instituição onde a componente física tem grande relevância</b> . A atribuição observada nas PAF, [...] <b>resulta da sua fraca condição física, falta de rusticidade, falta de empenhamento durante a realização das provas, etc, características desta geração</b> . No site do Recrutamento estão disponibilizados <b>programas de treino e vídeos explicativos da execução das PAF para apoiar os candidatos nesta matéria.</b> ”	Atribuição – possibilidade de melhoria
E2	Física	- “[...] <b>concretamente em 2021, fizemos um vídeo com a forma correta e execução das PAF que foi colocado no Youtube e é divulgado por rotina nas redes sociais do Exército da área do Recrutamento. Outro aspeto a analisar, uma vez que de momento se trata de uma avaliação não eliminatória, é o peso da mesma na avaliação final em comparação com as restantes.</b> ”	AF – possibilidade de melhoria

Quadro 6 - Matriz de análise da quarta questão sobre o ProcCISel do EP

	Categoria	Extratos	Análise
<b>Questão 4.a</b> - Na sua perspetiva, que competências deve ter o Oficial Orientador? Alguma formação que se revelaria profícua para a condução da entrevista?			
E1	B.1.1 – RH	- “O Orientador deverá ser um militar com uma <b>boa cultura militar e um perfeito conhecimento da estrutura da instituição [...]</b> As entrevistas <b>de orientação são garantidas por Oficiais Superiores (MAJ) que durante a sua carreira foram adquirindo conhecimentos sobre a Instituição que lhes permitem, sem dificuldades, mostrar aos candidatos, com base na especialidade escolhida, onde poderão vir a ser colocados e qual poderá vir a ser o seu empenhamento e tarefas que irão realizar</b> . Os orientadores deveriam ter uma <b>formação no âmbito da seleção de pessoal</b> . Importa referir que em tempos o CPAE ministrava o <b>curso de Seleção de Pessoal o qual poderia aportar valor acrescentado às competências aos Oficiais Orientadores nesta área</b> ”	RH – possibilidade de melhoria
E2	B.1.1 – RH	- “O Orientador <b>deve ser um militar experiente e dotado de um bom conhecimento de toda a organização militar</b> , devendo ainda <b>dominar todas as operações de recrutamento e as respetivas tarefas associadas</b> . Seria profícuo ter <b>formação em comunicação interpessoal e ainda um Curso Prático em Preparação e Condução de Entrevistas de Avaliação de Competências</b> ”	RH – possibilidade de melhoria



E3	B.1.1 – RH	- “No CPAE <b>não existe formação prevista para este cargo</b> , mas sim, <b>é pertinente a sua existência, que deveria focar temáticas como, condução de entrevistas, organização do Exército</b> , etc. Algo a ser abordado com a RR/DARH”	RH – possibilidade de melhoria
<b>Questão 4.b</b> - O Sistema Informático de Apoio às Provas de Classificação e Seleção (SIAPCS) é uma ferramenta fundamental para sistematizar as competências e perfil do candidato. O SIAPCS mostra ao Orientador quais as Especialidades disponíveis para o candidato. Considera o SIAPCS adequado? Propõe alguma melhoria, ou conhece alguma plataforma mais adequada?			
E1	B.1.2 – SIAPCS	- “ <b>Considero SIAPCS adequado [...].</b> ”	SIAPCS adequado -
E2	B.1.2 – SIAPCS	- “ <b>O SIAPCS está muito facilitador para o Oficial Orientador</b> poder conduzir a entrevista com o candidato [...] Decorrente da Matriz PESELEX aos PRAÇAS são atribuídas Especialidades/Cargos que estes podem desempenhar. O <b>SIAPCS tem sido continuamente atualizada, para satisfazer as novas necessidades e melhorar todas as operações associadas à classificação e seleção</b> ”	SIAPCS adequado -
E3	B.1.2 – SIAPCS	- “No entanto apraz dizer que somos o único ramo que temos um sistema destes que integra todos os momentos da seleção (p.e. A Avaliação Psicológica) e o SIAPCS (em anexo), que poderá necessitar de um Upgrade, <b>mas está muito bem concebido e revela-se de grande utilidade</b> (centralização dos resultados, relatórios com as devidas restrições de consulta).”	SIAPCS adequado -
<b>Questão 4.c</b> - Na entrevista de orientação, as variáveis quantificáveis que estão no SIAPCS (estabilidade emocional, maturidade, experiência escolar, sociabilidade, flexibilidade, adaptabilidade, motivação, atitude e expressão verbal), não estão desmultiplicadas pelas questões a colocar. O parecer dado pelo Orientador é resultado da perceção humana e não com base em cálculos do resultado obtido em cada uma das variáveis. No extremo, poderia o candidato obter um resultado medíocre em todas as variáveis e mesmo assim o SIAPCS permitiria introduzir um parecer de “favorável” ou “preferencialmente favorável”. Parece-lhe vantajoso, para reduzir o risco de erro humano, que o questionário fosse introduzido no SIAPCS e que o parecer final fosse “calculado” pelo SIAPCS?			
E1	B.1.2 – SIAPCS	- “ <b>Sim. Poderá ser feita uma atualização no SIAPCS onde o parecer do Orientador estaria condicionado aos resultados obtidos nas áreas onde foi avaliado.</b> ”	SIAPCS – possibilidade de melhoria
E2	B.1.2 – SIAPCS	- “De fato existe o fator humano subjacente ao oficial orientador nesta avaliação, que tem um peso de 25% na nota final do candidato e que poderá enviesar a nota final se a perceção for errada. [...] <b>Julgo que se poderia fazer um questionário, onde o candidato responde-se e com este inquérito facilita-se o Oficial orientador em obter um resultado mais ajustado nesta avaliação [...].</b> ”	SIAPCS – possibilidade de melhoria
E3	B.1.2 – SIAPCS	- “Oficial Orientador não é da nossa competência, logo não temos acesso a esses dados.”	Desconhece
<b>Questão 4.d</b> - No que respeita aos perfis de seleção do Exército (PESELEX), considera que estão adequados à nova geração de candidatos? Se possível justifique.			
E1	B.1.3 – PESELEX	- “No que se refere aos perfis julgo que se adequam às necessidades do Exército [...] <b>poderá ser estudado se é possível alterar o grau de exigência da acuidade visual para as especialidades de combatentes e de condução e permitir o acesso a estas especialidades aos candidatos que usem óculos.</b> O facto de <b>usar óculos implica a atribuição de cota 3 na acuidade visual aos candidatos barrando-lhes o acesso a estas especialidades</b>	PESELEX – possibilidade de melhoria
E2	B.1.3 – PESELEX	- “Esta análise carece de um abordagem mais holística, isto porque todos os cargos existentes nos QO, deve ser aferido previamente os seguintes perfis: <b>psicotécnico, formação e seleção; atualmente o perfil de seleção para determinados cargos não está adequada</b> (tendo em <b>consideração a nova geração de candidatos</b> ), para isso o <b>CPAE e a DS, deveriam em consonância com a</b>	PESELEX – possibilidade de melhoria



		<b>DF e o EME, realizar um levantamento exaustivo dos perfis do cargo de cada QO</b> , tendo sempre em consideração os 3 perfis elencados para garantir; a colocação da pessoa certa no lugar certo.”	
E3	B.1.3 – PESELEX	- “Temos o feedback que os perfis de seleção do Exército (de 2015, em anexo) <b>necessitam de ser revistos, neste momento estamos a fazer um trabalho ao nível do Exército na elaboração da descrição funcional dos cargos</b> , que se espera que culmine na revisão destes perfis. Sabemos que existem requisitos de algumas especialidades (p.e. músicos) que poderão estar desajustados e podem levar a uma atrição na atribuição desta especialidade.”	PESELEX – possibilidade de melhoria
<b>Questão 4.e</b> - Que alterações se pretendem introduzir nos PESELEX e que resultados se prevê atingir? Não querendo limitar a resposta, solicito que aborde, no mínimo, a taxa de atrição atual e expectável após as alterações.			
E1	B.1.3 – PESELEX	- “ <b>Não tenho qualquer informação sobre alterações a introduzir no PESELEX.</b> ”	Desconhece
E2	B.1.3 – PESELEX	- “Tendo em consideração a resposta anterior e a atual situação de omissão dos perfis dos cargos nos QO, <b>não considero relevante fazer alterações à matriz PESELEX sem que faça previamente este levantamento dos 3 perfis (psicotécnico, formação e seleção)</b> destacando o perfil de seleção. Julgo que este processo poderá ser moroso. <b>A Matriz PESELEX assenta muito na determinação do perfil SIVAGE e algumas ESP/cargos, quando o candidato obtém a cota (4 ou 5), é lhe atribuída a classificação de INAPTO.</b> Neste sentido e face ao paradigma atual, dever-se-ia reapreciar o quadro das condições sensoriais gerais, <b>com destaque para os valores mínimos da avaliação da acuidade visual.</b> ”	PESELEX – possibilidade de melhoria condicionada
E3	B.1.3 – PESELEX	- Resposta igual à da pergunta 4. d.	Nada a referir
E5	B.1.3 – PESELEX	-“A revisão dos PESELEX importa que ocorra <b>tendo em consideração as especialidades que venham a ser implementadas no Exército</b> , para uma adequada sincronização dos trabalhos, tendo como ponto de partida a proposta da DF constante na Informação DF.REP-2021-0000100, que mereceu despacho favorável de SEx <sup>a</sup> o Gen CEME em 09Abr21. No momento, estão em curso trabalhos para a implementação de especialidades destinadas ao RCE, que <b>obrigaram já a estabelecer requisitos de seleção para a abertura dos respetivos concursos.</b> As <b>alterações a implementar no PESELEX devem atender à realidade atual do universo recrutável</b> e cumprir com critérios de coerência, de modo a recrutar os cidadãos com as características adequadas a cada uma das especialidades e contribuir, desta forma, para o seu sucesso quer no período formativo quer posteriormente no desempenho das suas funções na efetividade do serviço, promovendo uma redução da taxa de atrição durante a formação inicial e um incremento nos índices de retenção dos militares. <b>Essa alteração obrigará, porventura, a um reajuste nas baterias dos testes de classificação assim como, a uma seleção mais diferenciada e ajustada com aquilo que são as características do candidato e as necessidades de recrutamento do Exército</b> para determinada especialidade	PESELEX – possibilidade de melhoria
<b>Questão 4.f</b> - Pretende adiantar algum contributo, passível de otimizar a fase de Seleção, que ainda não tenha sido referido?			
E1	Orientação	- “Não.”	Nada a referir
E2	Orientação	- “ <b>Sendo uma área crítica, para além da formação referida, os colaboradores devem ser escolhidos para as funções com base na experiência, mérito e competências.</b> ”	RH – possibilidade de melhoria
E3	Orientação	- “Não.”	Nada a referir



Quadro 7 - Matriz de análise da primeira questão sobre o CS congénere

	Categoria	Extratos	Análise
<b>Questão 1.a</b> - ¿Cuál es la organización de un Centro de Reclutamiento?			
E6	RH	- “El Área de Reclutamiento de la Subdelegación de Defensa en A Coruña, al mando de un teniente coronel (OF-4) se encarga, entre otras funciones, de la selección de aspirantes a militares de Tropa y Marinería Profesional que se van a encuadrar en los ejércitos y la Armada española. A nivel organizativo y para lograr este objetivo, subordinado al del Gestor del Área de Reclutamiento, se encuadra el Centro de Selección, que dirige un comandante (OF-3), según el diagrama adjunto.”	RH – 1 - CS liderado por OF-3. 2 - CS para as FFAA
<b>Questão 1.b</b> - ¿Cuáles son las competencias necesarias para ser jefe de las diferentes áreas?			
E6	RH	- “Dentro de los distintos negociados que componen el Centro de Selección, el único puesto que requiere formación específica es el responsable del gabinete de psicología, que dirige una Capitán del Cuerpo Médico de Sanidad, especialidad Psicología. El resto de los puestos del Centro de Selección son cubiertos con personal que accede a estas vacantes por valoración de méritos mediante un proceso de Libre Designación, que permite elegir al más adecuado para el puesto. Una vez destinado, se sigue un proceso de formación interna para las tareas específicas de cada puesto de trabajo.”	RH – 1 - Nomeação por mérito para funções no CS 2 - Formação interna
<b>Questão 1.c</b> - En el Ejército Portugués, la Sección Médica no pertenece al Centro de Clasificación y selección, pertenecen a otra Dirección, lo que se traduce en que los profesionales sanitarios que realizan la evaluación médica pueden ser diferentes todas las semanas. En su Centro de Reclutamiento, ¿cómo funciona el nombramiento de los profesionales de la salud y cuánto tiempo permanecen en esa función?			
E6	RH	- “Para la realización de los reconocimientos médicos, existe una normativa específica del Ministerio de Defensa que rige los apoyos médicos necesarios para llevar a cabo los distintos ciclos de acceso a las escalas de Tropa y Marinería, ya que los Centros de Selección en España tampoco cuentan con personal militar destinado de modo permanente de la especialidad de medicina. Para cada Centro de Selección existen unidades militares específicas que son las encargadas de proporcionar los apoyos necesarios para la realización de los reconocimientos médicos necesarios para la superación de las pruebas de acceso a la escala de Tropa y Marinería. En el caso concreto de la SDD de Coruña y debido a la existencia de numerosos Reservistas Voluntarios de la especialidad de medicina, se suelen cumplimentar los distintos ciclos de selección con activaciones de aproximadamente un mes de duración que cubren con creces las necesidades de este centro de selección.”	RH – 1 - AM feita reservistas voluntários. 2 - Escala de um mês na AM.

Quadro 8 - Matriz de análise da segunda questão sobre o CS congénere

	Categoria	Extratos	Análise
<b>Questão 2.a.1</b> - ¿En qué consiste la evaluación psicológica que efectúan los candidatos?			
E6	Instrumentos de avaliação	- “En el CSEL de la SDD en Coruña, la sección de psicología está dirigida por una oficial del Cuerpos Comunes, especialidad Psicología. Como comentábamos en la descripción de las fases del concurso oposición, los aspirantes han de superar dos pruebas para acceder a las escalas de tropa. La primera puntuable, que mide las aptitudes del candidato y la segunda consiste en una prueba de personalidad. Consiste en una prueba de 110 preguntas que los candidatos realizan “on-line” en una plataforma web del Ministerio de Defensa. Para ello en el centro existe un aula de ordenadores. El resultado de la primera prueba proporciona, además,	Instrumentos de AP aplicados em fases diferentes



		<b>el Cociente Intelectual (CI) del candidato</b> , que, caso de no superar los mínimos exigidos por la norma que regula el cuadro de exclusión médico, supondrá automáticamente la exclusión del candidato del proceso selectivo.”	
<b>Questão 2.a.2</b> - ¿Considera que los instrumentos de evaluación utilizados en las pruebas de aptitud psicológica son adecuados para la actual generación de candidatos? En caso afirmativo, ¿cómo establecen los diferentes niveles de aptitud?			
E6	Instrumentos de avaliação	- “ <b>La prueba de evaluación de los candidatos la fija el gabinete de Psicología de la Inspección General de Sanidad</b> , del Ministerio de Defensa, en coordinación con la Dirección General de Reclutamiento y Enseñanza Militar. La <b>metodología empleada está en constante revisión por parte de esas dos partes implicadas, para que cumpla fielmente el objetivo de discernir las capacidades de los candidatos</b> . Este proceso es transparente para el centro de selección, que se encarga de asegurar que los aspirantes puedan realizar las pruebas en las condiciones que exige la convocatoria.”	Instrumentos de AP – constante revisión.
<b>Questão 2.a.3</b> - ¿Con que frecuencia son revisados los criterios de aptitud psicológica que clasifican a los candidatos en “apto” o “no apto”?			
E6	Instrumentos de avaliação	- “Los aspirantes que resultan No Aptos por no contar con la aptitud psicológica adecuada rara vez recurren esta decisión, ya que casi nunca cuentan con una calificación que les permita acceder a las plazas que habían solicitado. Como norma general, los No Aptos por CI, no lo hacen nunca ya que es un dato objetivo (puntuación obtenida en la prueba). En el caso de los que resultan No Aptos por la prueba de personalidad y cuentan con alguna posibilidad de acceder a alguna plaza, suelen recurrir este resultado. Son citados a Tribunal Médico, dónde se les vuelve a realizar una entrevista de la que se resuelve con un Apto o No Apto, este último ya definitivo para el proceso.”	Nada a referir.
<b>Questão 2.b.1</b> - ¿En qué consiste la evaluación médica que efectúan a los candidatos?			
E6	Instrumentos de avaliação	- “Se realizan según el cuadro médico de exclusiones exigibles para el ingreso en los centros docentes militares de formación aprobado por la Orden PCI/6/2019, de 11 de enero (BOE número 11, de 12 de enero), corregida por la Orden PCI/310/2019, de 19 de marzo (BOE número 68, de 20 de marzo) y modificada por la Orden PCM/79/2020, de 29 de enero (BOE número 27, de 31 de enero), e incluye la aplicación y valoración de la Prueba de personalidad. <b>En estas pruebas se incluye un análisis de sustancias psicotrópicas.</b> ”	Instrumentos de AM – actualización e celeridade na revisão.
<b>Questão 2.b.2</b> - ¿Qué criterios determinan que un candidato sea clasificado “no apto”?			
E6	Instrumentos de avaliação	- “En la normativa anteriormente mencionada, vienen reflejadas todas aquellas patologías que son incompatibles con la profesión militar en España.”	Nada a referir.
<b>Questão 2.b.3</b> - ¿Con que frecuencia son revisados los criterios de aptitud médica que clasifican los candidatos en “apto” o “no apto”?			
E6	Instrumentos de avaliação	- “ <b>La última revisión normativa de este aspecto data de 2020 (PCM/79/2020).</b> ”	Instrumentos de AM – actualización e celeridade na revisão.
<b>Questão 2.c.1</b> - ¿En qué consiste a evaluación física que efectúan los candidatos?			
E6	Instrumentos de avaliação	- “Las pruebas de aptitud psicofísica para el acceso a Tropa Profesional consisten en una serie de pruebas que se describen a continuación: a. Salto de longitud sin carrera–Potencia tren inferior	Tabelas de avaliação – criação de níveis



		<p>b. Abdominales–Resistencia muscular abdominal  c. Flexo-extensiones de brazos–Resistencia muscular tren superior.  d. Carrera de ida y vuelta–Resistencia cardio-respiratoria.</p> <p><b>Se establecen cuatro niveles de exigencia dependiendo del tipo de plaza a la que opta el aspirante, del A al D de menor a mayor exigencia.</b> En la actualidad, <b>todas las plazas publicadas exigen niveles C o D.</b> Si algún aspirante opta a plazas de distinto nivel de exigencia física (Plazas C y plazas D) y sólo alcanza el nivel C, obtendrá un resultado de APTO sólo para aquellas plazas que haya solicitado de ese nivel. En la resolución que se entrega al aspirante una vez finalizan las pruebas, figurará APTO (C) y No APTO (D) para todas aquellas plazas que hubiese solicitado de ese nivel, permitiéndole seguir en el proceso no para las primeras, pero sin poder optar a las segundas. <b>La descripción de cada una de las pruebas se puede encontrar en la resolución que aprueba el proceso de selección.</b> Para este año 2022, Resolución 452/38024/2022, de 9 de febrero (BOE Núm. 37 de 12 de febrero).”</p>	<p>por especialidades.</p>
<p><b>Questão 2.c.2 - ¿Las pruebas físicas a las que los candidatos son sometidos durante el proceso de clasificación en el Ejército Portugués no son eliminatorias, solamente sirven para la evaluación final y escoger especialidad? ¿Como funciona en España? ¿Es posible ingresar en el Ejército sin superar las pruebas físicas?</b></p>			
E6	Instrumentos de avaliação	<p>- “Explicado en el punto anterior. <b>Las pruebas físicas son un requisito para poder acceder a una determinada plaza</b>, al no ser puntuables nunca es motivo para poder elegir una u otra. <b>Un No Apto en pruebas físicas siempre causa baja en el proceso selectivo</b>, con lo que nunca podrá ingresar en las Fuerzas Armadas.”</p>	<p>AF – eliminatória se não forem atingidos os valores mínimos.</p>

**Quadro 9 - Matriz de análise da terceira questão sobre o CS congénere**

	Categoria	Extratos	Análise
<p><b>Questão 3.a.1 - ¿Cuál es el porcentaje de candidatos considerados no aptos durante todas las pruebas de selección durante los últimos 3 años?</b></p>			
E6	Atrição	<p>- “A nuestro nivel no tenemos datos nacionales, aunque se podría extrapolar. Puedo dar los datos de este Centro <b>en los últimos 3 años, que incluyen datos también de No Presentados</b>, es decir, candidatos que solicitan cita previa y que finalmente, en algún momento del proceso desisten de continuarlo. <b>La media es de un 43% de bajas en el proceso, que incluyen no presentados, bajas médicas y bajas en las pruebas físicas.</b>”</p>	<p>Atrição no ProcISel – 43% incluindo os que não comparecem.</p>
<p><b>Questão 3.b.1 - ¿Cuál es el porcentaje de candidatos eliminado en las pruebas de evaluación psicológica?</b></p>			
E6	Atrição	<p>- “<b>La evaluación psicológica se incluye dentro del resultado del reconocimiento médico</b>, con lo cual no hay resultados específicos de bajas psicológicas. <b>Este % es un dato confidencial.</b>”</p>	<p>Atrição na AP - Divulgação não autorizada</p>
<p><b>Questão 3.b.2 - ¿Como está distribuido el porcentaje de eliminados por las diferentes pruebas de evaluación psicológica??</b></p>			
E6	Atrição	<p>- “Como mencionamos anteriormente, no se dispone de ese dato específico, <b>se incluye dentro de las bajas médicas.</b>”</p>	<p>Atrição na AP - Divulgação não autorizada</p>



<b>Questão 3.b.3</b> - ¿Se ha desarrollado algún mecanismo en los últimos años para reducir el porcentaje de eliminados en la evaluación psicológica? En caso afirmativo, ¿Qué alteraciones se han realizado??			
E6	Atrição	- “En los últimos años no ha habido variación alguna en el modo de evaluar a los candidatos en sus destrezas y aptitudes ni en la evaluación de su personalidad.”	Nada a referir.
<b>Questão 3.c.1</b> - ¿Cuál es el porcentaje de candidatos eliminado en las pruebas de evaluación médica?			
E6	Atrição	- “ <b>Ya se ha respondido</b> ”	Atrição na AM - Divulgação não autorizada
<b>Questão 3.c.2</b> - ¿Cómo se distribuye porcentualmente el personal eliminado durante las diferentes pruebas médicas?			
E6	Atrição	- “ <b>No se guardan los datos de las patologías que impiden obtener el apto</b> en el reconocimiento médico por ser los datos médicos de los aspirantes información de especial protección, por lo que no hay datos estadísticos sobre los distintos tipos de limitaciones que impiden a los aspirantes obtener el apto en el reconocimiento médico.”	Atrição na AM - Divulgação não autorizada
<b>Questão 3.c.3</b> - ¿Se ha desarrollado algún mecanismo en los últimos años para reducir el porcentaje de eliminados en la evaluación médica? En caso afirmativo, ¿Puede describir que alteraciones se han realizado?			
E6	Atrição	- “ <b>Una de las últimas variaciones en el cuadro médico de exclusiones</b> , tenía que ver con la eliminación de determinadas patologías que antes eran consideradas incompatibles con la profesión militar, <b>como son el VIH, la diabetes y la psoriasis</b> . Orden PCM/79/2020, de 29 de enero (BOE número 27, de 31 de enero).”	Atrição na AM – Revisão de patologias presentes na tabela de exclusões.
<b>Questão 3.d.1</b> - ¿Cuál es el porcentaje de candidatos que es eliminado en las pruebas de evaluación física?			
E6	Atrição	- “ <b>El porcentaje de eliminados en Coruña en los últimos 3 años ha sido un 9.84%.</b> ”	Atrição na AF – 9,84% em média dos últimos três anos.
<b>Questão 3.d.2</b> - ¿Como está distribuido el porcentaje de eliminados en las diferentes pruebas de evaluación física?			
E6	Atrição	- “ <b>No se dispone de ese dato</b> ”	Nada a referir.
<b>Questão 3.d.3</b> - ¿Se ha desarrollado algún mecanismo en los últimos años para reducir el porcentaje de eliminados en las pruebas físicas? En caso afirmativo, ¿puede describir que alteraciones se han realizado?			
E6	Atrição	- “ <b>No se dispone de ese dato</b> ”	Nada a referir.
<b>Questão 3.e</b> - ¿Cuál es el porcentaje de candidatos que desiste por no ser considerado apto para la especialidad que pretendía?			



E6	Atrição	- “La elección de plaza (especialidad) obedece a criterios de concurso-oposición, en competencia con el resto de los candidatos. Salvo los niveles físicos que pueda tener una determinada plaza y que puedan limitar a un aspirante para obtenerla si no es capaz de superarlos, no existe ningún otro parámetro que discrimine el apto o no apto para las plazas que se publican. Salvo esta matización, no existe en el proceso de selección la “baja por no idoneidad”.	Nada a referir.
----	---------	---	-----------------

**Quadro 10 - Matriz de análise da quarta e quinta questão sobre a CS congénere**

	Categoria	Extratos	Análise
<b>Questão 4.a - ¿Los candidatos en España también escogen la Especialidad y la Unidad donde quieren hacer la formación inicial al final de las pruebas de clasificación?</b>			
E6	ProcClSel	- “ <b>Una vez seleccionados</b> , los aspirantes tienen asignado el centro de formación y la especialidad que han escogido. <b>El proceso de orientación es previo a la elección de plazas por parte del aspirante</b> , previo al proceso de selección. <b>Para poder participar, hay que primero declarar a qué plazas se quiere optar y para ello se recibe el apoyo del personal destinado en el Centro de Selección.</b> ”	A escolha da especialidade e unidade é definida, por prioridades antes do PS.
<b>Questão 4.b - ¿Que instrumentos/apoyos son utilizados para conducir la entrevista de orientación?</b>			
E6	Instrumentos de avaliação	- “ <b>En España en la entrevista de orientación se utilizan las preferencias del candidato, perfil de carrera que quiere seguir y la experiencia personal de los orientadores.</b> ”	Perfil – recurso ao perfil de carreira pretendido.
<b>Questão 4.c - ¿Quién es el responsable de realizar la entrevista de orientación? ¿Por qué?</b>			
E6	RH	- “ <b>Para esta entrevista se utiliza personal de Tropa destinado en los tres ejércitos</b> , comisionado al efecto para trasladar experiencias personales y una visión cercana al día a día de las unidades dentro de los Ejércitos y la Armada. Asimismo, se cuenta con el apoyo del personal destinado en el Área de reclutamiento, experto en modos de acceso y orientación dentro de las posibilidades de la carrera militar.”	RH – experiência e conhecimento da realidade da organização.
<b>Questão 5 - ¿Alguna área que se pueda optimizar del proceso de clasificación y Selección que no fuera abordado anteriormente y considera que sería importante exponer??</b>			
E6	ProcClSel	- “Ahora mismo en España se <b>realizan políticas activas de reclutamiento para mostrar las posibilidades, tanto formativas como laborales que proporciona la carrera militar</b> . Los mínimos exigidos, tanto a nivel intelectual como físico y médico, se consideran adecuados para cubrir los procesos de selección para ingresar en las escalas de tropa. En la actualidad se cubren los números de plazas ofertadas, sin embargo, no existe una demanda tan elevada como para poder realizar una selección mucho más exhaustiva como se realiza en otras escalas mucho más demandadas (oficiales, suboficiales o Cuerpos Comunes).”	ProcClSel considerado adequado e a totalidade das vagas disponibilizadas são ocupadas.