







INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR

A PROBLEMÁTICA DO RECRUTAMENTO E DA RETENÇÃO DE EFETIVOS NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS: Perspetiva complementar ao nível do diagnóstico e das medidas corretivas

Coordenadores

Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos
Francisco José Fonseca Rijo

Autores

Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos
Francisco José Fonseca Rijo
José Martins Borges
José Augusto de Sousa Silveira
Manuel da Costa Honorato
Dinis Mendes Faustino
Paulo Jorge André Serra
Hugo Miguel da Mata Ferrão
Cristina Paula de Almeida Fachada
Nuno Alexandre Cruz dos Santos

IUM – Centro de Investigação e Desenvolvimento (CIDIUM)
Novembro de 2018





Como citar esta publicação:

Santos, L. e Rijo, F. (Coord.), 2018. *A problemática do Recrutamento e da Retenção de Efetivos nas Forças Armadas Portuguesas: Perspetiva Complementar ao nível do Diagnóstico e das Medidas Corretivas*. Coleção “ARES”, 26. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Como citar um estudo desta publicação (exemplo):

Borges, J. e Silveira, J., 2018. Evolução de Modelos de Recrutamento nas Organizações Militares. O caso das Forças Armadas Portuguesas, Estudo 1. In: L. Santos e F. Rijo (Coord.). *A problemática do Recrutamento e da Retenção de Efetivos nas Forças Armadas Portuguesas: Perspetiva Complementar ao nível do Diagnóstico e das Medidas Corretivas*. Coleção “ARES”, 26. Lisboa: Instituto Universitário Militar. pp. 15-80.

Presidente

Vice-almirante Edgar Marcos de Bastos Ribeiro

Editor-chefe

Major-general Jorge Filipe Marques Moniz Côrte-Real Andrade (Doutor)

Coordenador Editorial

Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos (Mestre)

Chefe do Núcleo Editorial

Major Psicóloga Cristina Paula de Almeida Fachada (Doutora)

Capa – Composição Gráfica

Tenente-coronel Técnico de Informática Rui José da Silva Grilo

Revisão - participação de:

Capitão-de-mar-e-guerra de Marinha António Manuel Gonçalves Alexandre; Capitão-de-mar-e-guerra Engenheiro de Material Naval João Paulo Cancela Roque; Coronel de Engenharia Avelino João Carvalho Dantas; Tenente-coronel de Infantaria Fernando Jorge Fonseca Rijo; Tenente-coronel de Infantaria João Luís Barreira; Major de Infantaria Paulo Jorge Fernandes Laranjo; Major de Cavalaria Rui Miguel Pinho Silva.

Secretariado

Alferes RC Pedro Miguel Januário Botelho

Propriedade e Edição

Instituto Universitário Militar
Rua de Pedrouços, 1449-027 Lisboa
Tel.: (+351) 213 002 100
Fax: (+351) 213 002 162
E-mail: cidium@ium.pt

Pré-Impressão e Distribuição

What Colour Is This?
Rua do Coudel 14, Lj. A,
2725-274 Mem Martins
Tel: (+351) 219 267 950
E-mail: info@wцит.pt
www.wцит.pt

ISBN: 978-989-54293-3-2
Depósito Legal 448921/18
Tiragem: 250 exemplares

© Instituto Universitário Militar, 2018

Nota do Editor:

Os textos do presente volume são da exclusiva responsabilidade dos seus autores.





ÍNDICE GERAL

PREFÁCIO	xi
<i>Vice-almirante Edgar Marcos de Bastos Ribeiro</i>	
PRÓLOGO	xiii
<i>Dr. Alberto António Rodrigues Coelho</i>	
INTRODUÇÃO GERAL	1
<i>Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos</i> <i>Coronel Tirocinado Francisco José Fonseca Rijo</i>	
ESTUDO 1 – EVOLUÇÃO DE MODELOS DE RECRUTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES. O CASO DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS	15
<i>Major de Infantaria José Martins Borges</i> <i>Major de Administração Militar José Augusto de Sousa Silveira</i>	
ESTUDO 2 – O RECRUTAMENTO NAS FORÇAS ARMADAS PARA O REGIME DE CONTRATO. O PAPEL DAS REDES SOCIAIS	81
<i>Coronel Tirocinado de Infantaria Francisco José Fonseca Rijo</i> <i>Capitão-de-mar-e-guerra Engenheiro de Material Naval Manuel da Costa Honorato</i>	
ESTUDO 3 – O PROBLEMA DA RETENÇÃO DE PRAÇAS NAS FORÇAS ARMADAS. MEDIDAS CORRETIVAS	139
<i>Major de Infantaria Dinis Mendes Faustino</i> <i>Major da GNR/Infantaria Paulo Jorge André Serra</i>	
ESTUDO 4 – CARREIRA MILITAR: ASPIRAÇÕES E EXPETATIVAS DOS MILITARES EM REGIME DE CONTRATO NOS RAMOS DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS	211
<i>Major Técnico de Abastecimentos Hugo Miguel da Mata Ferrão</i> <i>Major Psicóloga Cristina Paula de Almeida Fachada</i> <i>Tenente-coronel de Administração Aeronáutica Nuno Alexandre Cruz dos Santos</i>	
LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS	255
POSFÁCIO DE AUTORES	259







ÍNDICE DOS ESTUDOS

ESTUDO 1 – EVOLUÇÃO DE MODELOS DE RECRUTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES. O CASO DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS	15
<i>Major de Infantaria José Martins Borges</i>	
<i>Major de Administração Militar José Augusto de Sousa Silveira</i>	
Resumo e Palavras-chave	15
<i>Abstract and keywords</i>	16
1. INTRODUÇÃO	17
2. REVISÃO DA LITERATURA E PERCURSO METODOLÓGICO	22
2.1. BASE CONCEPTUAL	22
2.2. O VALOR ESTRATÉGICO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	24
2.3. BREVE REVISÃO DA LITERATURA	25
2.4. OPÇÕES METODOLÓGICAS	27
3. A EVOLUÇÃO DO MODELO DE RECRUTAMENTO MILITAR PORTUGUÊS	31
3.1. O PERÍODO DA CONSCRIÇÃO	31
3.1.1. O serviço militar português após as guerras liberais	32
3.1.2. O serviço militar português na República	32
3.1.3. As reformas dos Governos Constitucionais	33
3.2. A PROFISSIONALIZAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS	33
3.3. A EVOLUÇÃO DA LEGISLAÇÃO	34
3.4. O MODELO DE RECRUTAMENTO DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS	35
3.5. SÍNTESE CONCLUSIVA	42
4. O MODELO DE RECRUTAMENTO: ESTUDO DE FORÇAS ARMADAS DE PAÍSES AMIGOS	43
4.1. REINO DE ESPANHA	43
4.2. REINO DA BÉLGICA	45
4.3. REINO UNIDO	48





A PROBLEMÁTICA DO RECRUTAMENTO E DA RETENÇÃO DE EFETIVOS NAS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS: PERSPETIVA COMPLEMENTAR AO NÍVEL DO DIAGNÓSTICO E DAS MEDIDAS CORRETIVAS

4.4. PAÍSES BAIXOS	50
4.5. ITÁLIA	52
4.6. SÍNTESE CONCLUSIVA	54
5. OPÇÕES DE REESTRUTURAÇÃO: MODELO DE RECRUTAMENTO DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS	54
5.1. MODELO DE RECRUTAMENTO	54
5.2. OBSERVAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	55
5.2.1. Dimensão recrutamento	56
5.2.2. Dimensão retenção	58
5.2.3. Dimensão reinserção	63
5.3. GERAÇÃO DO MODELO DE RECRUTAMENTO PROPOSTO	64
5.3.1. Variáveis objetivas	64
5.3.2. Variáveis subjetivas	65
5.4. SÍNTESE CONCLUSIVA	65
6. CONCLUSÕES	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75

**ESTUDO 2 – O RECRUTAMENTO NAS FORÇAS ARMADAS
PARA O REGIME DE CONTRATO. O PAPEL DAS
REDES SOCIAIS** 81

*Coronel Tirocinado de Infantaria Francisco José Fonseca Rijo
Capitão-de-mar-e-guerra Engenheiro de Material Naval Manuel
da Costa Honorato*

Resumo e Palavras-chave	81
<i>Abstract and keywords</i>	82
1. INTRODUÇÃO	83
2. REVISÃO DE LITERATURA	86
2.1. RECRUTAMENTO	86
2.2. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	86
2.3. ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL	89
2.3.1. Características do trabalho e atributos organizacionais	89
2.3.2. Marca do empregador (<i>Employer Branding</i>)	90





2.3.3. Reputação Organizacional	91
2.3.4. Conteúdos	92
2.4. <i>WORD-OF-MOUTH</i> (PASSA-PALAVRA)	95
3. ENQUADRAMENTO DO ESTUDO E METODOLOGIA	96
4. AS REDES SOCIAIS <i>ONLINE</i> E O RECRUTAMENTO	98
4.1. E-RECRUTAMENTO	98
4.2. POTENCIALIDADES DO USO DAS REDES SOCIAIS <i>ONLINE</i> NO RECRUTAMENTO	102
4.3. CARATERIZAÇÃO DOS POTENCIAIS CANDIDATOS	104
4.3.1. Geração Y	104
4.3.2. Geração Z	104
4.3.3. Acesso às Redes Sociais Online. Panorama nacional	105
4.4. O CASO DAS FORÇAS ARMADAS	109
4.5. SÍNTESE CONCLUSIVA	111
5. AS REDES SOCIAIS <i>ONLINE</i> NAS FORÇAS ARMADAS NO CONTEXTO DO RECRUTAMENTO	113
5.1. POTENCIALIDADES E VULNERABILIDADES NO USO DAS REDES SOCIAIS <i>ONLINE</i> NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS	113
5.1.1. Perspetiva organizacional	113
5.1.2. Comunicação Integrada	113
5.1.3. Atratividade	116
5.1.4. Perceção dos candidatos	118
5.2. POTENCIALIDADES E VULNERABILIDADES NO USO DAS REDES SOCIAIS <i>ONLINE</i> NOUTROS PAÍSES	121
5.2.1. Espanha	121
5.2.2. Estados Unidos da América	123
5.3. SÍNTESE CONCLUSIVA	126
6. CONCLUSÕES	127
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	132





**ESTUDO 3 – O PROBLEMA DA RETENÇÃO DE PRAÇAS NAS
FORÇAS ARMADAS. MEDIDAS CORRETIVAS 139**

Major de Infantaria Dinis Mendes Faustino

Major da GNR/Infantaria Paulo Jorge André Serra

Resumo e Palavras-chave	139
<i>Abstract and keywords</i>	140
1. INTRODUÇÃO	141
2. OPÇÕES METODOLÓGICAS	145
2.1. METODOLOGIA E PERCURSO METODOLÓGICO	145
2.2. BREVE REVISÃO DA LITERATURA	147
2.2.1. <i>Turnover</i> e Retenção	147
2.2.2. <i>O Employer Branding</i>	151
2.2.3. O Contrato Psicológico	153
3. <i>TURNOVER</i> NOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS	156
3.1. CAUSAS QUE POTENCIAM O <i>TURNOVER</i>	156
3.2. AÇÕES QUE PROMOVEM A RETENÇÃO	160
3.3. SÍNTESE CONCLUSIVA	163
4. O <i>TURNOVER</i> NOS EX-MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS	164
4.1. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	164
4.1.1. Caracterização militar e percurso nas Forças Armadas	166
4.1.2. Desempenho de funções	171
4.1.3. Regime de Incentivos	173
4.1.4. Satisfação organizacional	174
4.1.5. Modelo de percurso profissional	175
4.2. INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO	179
4.2.1. Correlação de <i>Pearson</i>	179
4.2.2. Modelo de Regressão Linear	180
4.3. O MODELO DE <i>TURNOVER</i> NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS	181
4.4. SÍNTESE CONCLUSIVA	183
5. APLICAÇÃO DO <i>EMPLOYER BRANDING</i> NAS FORÇAS ARMADAS	184
5.1. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	185





5.2. INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA ENTREVISTA	186
5.2.1. Dimensão Funcional	187
5.2.2. Dimensão Psicológica	190
5.2.3. Dimensão Económica	193
5.3. SÍNTESE CONCLUSIVA	195
6. CONCLUSÕES	196
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	206
ESTUDO 4 – CARREIRA MILITAR: ASPIRAÇÕES E EXPETATIVAS DOS MILITARES EM REGIME DE CONTRATO NOS RAMOS DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS	211
<i>Major Técnico de Abastecimentos Hugo Miguel da Mata Ferrão Major Psicóloga Cristina Paula de Almeida Fachada Tenente-coronel de Administração Aeronáutica Nuno Alexandre Cruz dos Santos</i>	
Resumo e Palavras-chave	211
<i>Abstract and keywords</i>	212
1. INTRODUÇÃO	213
2. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL E METODOLÓGICO	216
2.1. CONCEITOS ESTRUTURANTES	216
2.1.1. Motivação	216
2.1.2. Satisfação	216
2.1.3. Atração organizacional	217
2.1.4. Comprometimento organizacional	217
2.1.5. Qualidade	218
2.2. MODELO DE SATISFAÇÃO	218
2.3. MODELO DE ANÁLISE	220
2.4. MÉTODO	225
2.4.1. Participantes e procedimento	225
2.4.2. Instrumento de recolha de dados	227
2.4.3. Técnicas de tratamento dos dados	231





A PROBLEMÁTICA DO RECRUTAMENTO E DA RETENÇÃO DE EFETIVOS NAS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS: PERSPETIVA COMPLEMENTAR AO NÍVEL DO DIAGNÓSTICO E DAS MEDIDAS CORRETIVAS

3. SATISFAÇÃO DOS MILITARES EM RC FACE À (SUA) CARREIRA NAS FFAA	231
3.1. ANÁLISE DOS DADOS	231
3.1.1. Grau de Satisfação	231
3.1.2. Sentimento de Lealdade	237
3.1.3. Sentimento de Envolvimento	238
3.1.4. Análise comparativa inter-Ramos	238
3.1.5. Análise comparativa inter-Categoria	242
3.1.6. Análise comparativa inter-Género	246
3.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS, ESTUDO DAS HIPÓTESES E RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS E À PERGUNTA DE PARTIDA	247
4. CONCLUSÕES	251
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	253





PREFÁCIO

A presente publicação, o número 26 da Coleção “ARES”, com o título “**A Problemática do Recrutamento e da Retenção de Efetivos nas Forças Armadas Portuguesas: Perspetiva Complementar ao nível do Diagnóstico e das Medidas Corretivas**”, prossegue a linha de divulgação dos trabalhos de investigação levados a termo no Instituto Universitário Militar (IUM), sob a coordenação do seu Centro de Investigação e Desenvolvimento (CIDIUM).

Este livro é mais um produto associado ao Projeto de Investigação inscrito no CIDIUM sob a designação “**Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas portuguesas: do Recrutamento à Reintegração Socioprofissional**”, constituindo, simultaneamente, um contributo subsequente aos 12 estudos apresentados no número 22 da mesma Coleção e sobre o mesmo tópico geral.

A presente obra está centrada na temática do recrutamento e da retenção de efetivos nas Forças Armadas em relação à prestação de serviço militar em regime de contrato, contando com quatro estudos, que refletem uma investigação, com alguma profundidade, sobre a atratividade e adequabilidade do modelo de recrutamento em vigor, bem como sobre fatores que podem motivar os militares a sair precocemente das fileiras. Estes estudos, complementares aos que têm sido levados a cabo pela Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional e pelos Ramos das Forças Armadas, examinam o recrutamento e a retenção como duas realidades indissociáveis, por via direta ou indireta, constituindo-se num assunto que, pela sua criticidade, importa continuar a manter em debate.





A PROBLEMÁTICA DO RECRUTAMENTO E DA RETENÇÃO DE EFETIVOS NAS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS: PERSPETIVA COMPLEMENTAR AO NÍVEL DO DIAGNÓSTICO E DAS MEDIDAS CORRETIVAS

Os seus autores, para além de efetuarem uma análise crítica do modelo normativo que suporta a prestação do serviço militar e diagnosticarem algumas das suas principais disfunções, estruturais e gestionárias, assumem uma perspetiva aplicada da investigação, procurando, de modo conseqüente, sugerir um conjunto de medidas potencialmente mitigadoras das não-conformidades detetadas, sendo algumas dessas medidas apresentadas com base em experiências vivenciadas em outros países e aplicadas na resolução de problemas congéneres.

Por tudo o que foi referido, entendo que o conteúdo desta publicação aporta um valor acrescido efetivo à já vasta, mas ainda assim insuficiente, discussão sobre o tema, deixando, por isso, o desafio da sua leitura e análise a todo um coletivo com responsabilidade direta ou indireta sobre a matéria aqui tratada, ou que simplesmente revele interesse pelo assunto e queira, de alguma forma, ajudar a densificar o debate em proveito das instituições e das pessoas.

Da parte do Instituto Universitário Militar e na qualidade de Comandante, reitero a disponibilidade para continuarmos a aprofundar temas atuais no âmbito das Ciências Militares, Segurança e Defesa, proporcionando uma reflexão e um debate alargado, em prol do apoio ao desenvolvimento de capacidades das Forças Armadas e da Guarda Nacional Republicana e da resolução de problemas concretos que possam ajudar a mitigar conseqüências cujo impacto em muito ultrapassa as fronteiras da Instituição Militar.

Elogio os coordenadores e autores por esta participação e deixo um particular cumprimento ao Dr. Alberto Coelho por se ter associado a esta iniciativa, conferindo à obra um carácter mais institucional e, sobretudo, de reconhecimento do trabalho de investigação que se desenvolve neste Instituto, do qual é um assíduo e incontornável colaborador.

Resta-me deixar ao leitor os votos de uma profícua leitura.

Lisboa, 20 de novembro de 2018

Vice-almirante Edgar Marcos de Bastos Ribeiro

Comandante do IUM





PRÓLOGO

Este livro, coordenado por Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos e por Francisco José Fonseca Rijo, subordinado à “Problemática do Recrutamento e da Retenção de Efetivos nas Forças Armadas Portuguesas”, deve ser visto como um importante contributo do Instituto Universitário Militar para promover a sustentabilidade da profissionalização do serviço militar. Efetivamente, a presente obra demonstra que este estabelecimento de ensino e investigação está atento aos assuntos que desafiam a Defesa Nacional e as Forças Armadas e que quer ter um papel ativo na construção e na consolidação de soluções. O processo de produção de conhecimento científico é, sem qualquer dúvida, uma atividade nobre, sobre a qual se alavancam mudanças e inovações. Mas, quando se consegue fazer incidir essa atividade sobre objetos de estudo que afetam a vida das organizações, está a acrescentar-se utilidade ao valor intrínseco de uma investigação.

Por outro lado, promover a publicação de artigos como os que compõem este livro (e a própria coleção), confere ambição e responsabilidade aos trabalhos académicos e valoriza os investigadores que os realizam. Por tudo isto, estamos perante uma forma de desenvolver investigação académica que merece ser destacada e incentivada.

Feito este pequeno enquadramento, que se impunha, é agora altura de refletir um pouco sobre o modelo de profissionalização do serviço militar que as Forças Armadas portuguesas adotaram, de uma forma plena, em finais de 2004. Desde logo, para salientar que se trata de um modelo complexo e muito exigente, que coloca desafios permanentes à Instituição, pois a profissionali-





zação não é um estágio evolutivo a que se possa chegar, mas sim um modelo pelo qual se tem de trabalhar de uma forma constante, a ponto de o mesmo se constituir como elemento central da cultura organizacional. Se, por um lado, este modelo permite às Forças Armadas receber apenas os cidadãos que estão motivados para a vida militar, assim como tirar o devido retorno do investimento que é feito na sua formação e preparação técnica, por outro, exige uma atitude permanentemente proactiva na atração e valorização destes recursos humanos, num contexto de intensa competitividade com outras entidades empregadoras.

Garantir o funcionamento equilibrado de um modelo com esta complexidade é, pois, o objetivo que as Forças Armadas e a Defesa Nacional têm de prosseguir. E, no nosso caso em particular, pode dizer-se que, passados 14 anos de implementação da profissionalização, vivenciamos uma fase crucial em termos de consolidação e sustentabilidade deste modelo, face à dimensão e importância de alguns problemas que neste momento se estão a tornar mais visíveis no seu funcionamento. Alguns destes problemas devem-se a elementos de contexto, como a conjuntura sociodemográfica (redução da população jovem; dinâmica da escolarização que acarreta percursos escolares mais longos; alterações de hábitos e perfis de interesses vocacionais por parte dos jovens) ou a dimensão económica (emprego jovem; níveis salariais), entre outros. Nestes domínios contextuais a ação das Forças Armadas não poderá ter como intuito a alteração da sua lógica evolutiva, mas sim a cabal compreensão destes fatores e o desenvolvimento de estratégias que as capacitem para lidar com eles. Pode dizer-se que é neste contexto e junto destes jovens que as Forças Armadas terão de ser atrativas, para que possam fazer parte das suas escolhas e dos seus percursos de vida.

O melhor exemplo desta necessidade de adaptação das Forças Armadas ao contexto é dado pelo incremento da escolarização dos jovens portugueses. Esta escolarização crescente é um facto incontornável e que (felizmente) não se prevê vir a inverter-se, dado que as políticas de incentivo ao aumento da escolaridade prosseguem e o país acompanha as tendências europeias neste domínio. Portanto, internamente, é preciso refletir sobre as formas de tornar a profissão militar atrativa (porque qualificante) para estes jovens e isso implica, obrigatoriamente, não projetar o ingresso como uma alternativa ao prosseguimento de estudos. Se se posicionarem ou forem percecionadas como alternativa à escola, as Forças Armadas perderão competitividade, porque os jovens têm ambições escolares cada vez mais elevadas e, nos momentos de decisão, não vão equacionar a profissão militar como uma escolha viável.





Além destes elementos contextuais, há outros problemas que têm uma natureza intrínseca e que advêm da forma como a profissionalização do serviço militar tem sido implementada. É preciso assumir sem qualquer tipo de reserva que, para a idade que o modelo já apresenta, há dimensões estruturais que ainda têm um nível de concretização muito “tímido”. A título exemplificativo, podemos apontar a certificação da formação profissional ministrada pelas Forças Armadas ou os processos e instrumentos de apoio à transição após a prestação de serviço militar, como áreas em que há ainda muito caminho a percorrer.

O delinear de um caminho de desenvolvimento, como o que temos de encetar neste domínio, exige uma componente prévia de diagnóstico que possa servir de suporte. A Direção-geral de Recursos da Defesa Nacional, em conjunto com os ramos das Forças Armadas e com o apoio do ISCTE, realizou no final de 2016 um estudo sobre os militares que prestam serviço no regime de voluntariado e de contrato (RV/RC), que visava o conhecimento das suas características sociodemográficas, a identificação das suas motivações e expectativas, a caracterização do seu percurso profissional e de qualificação e a avaliação dos níveis de satisfação com os vários domínios da sua relação com as Forças Armadas. Foi um estudo rigoroso e muito abrangente, desenvolvido quase na base de um recenseamento, que trouxe elementos muito concretos sobre os pontos fortes e as vulnerabilidades do processo de profissionalização e que mostrou claramente que todas as dimensões que compõem este processo estão interligadas e têm de ser geridas numa ótica de interdependência.

Sem querer aproveitar este enquadramento para “escrever um artigo”, há alguns resultados daquele estudo que devem ser destacados, até porque os vários capítulos que compõem este livro tiveram acesso aos mesmos. E o primeiro dado que destaco é a avaliação global com o percurso profissional desenvolvido nas Forças Armadas. No conjunto dos três ramos, quase 39% dos militares RV/RC assumiram-se insatisfeitos neste domínio, percentagem à qual acresce 24,5% de militares RV/RC que se mostraram indiferentes face ao seu percurso profissional, o que também não pode ser considerado positivo. Na mesma lógica, cerca de 43% dos militares inquiridos consideraram que não conseguiram concretizar as expectativas que tinham quando ingressaram e 37% já ponderaram rescindir o seu contrato. Não particularizando a situação de cada ramo, mas tendo de clarificar que é muito diferente, são resultados que merecem atenção pelo efeito de contágio pernicioso que estas perceções negativas dos militares podem ter em diversas componentes do modelo.





O estudo permitiu ainda perceber que, além da variabilidade entre os ramos e entre as categorias, estes problemas têm uma outra particularidade: à medida que aumenta o tempo de permanência nas Forças Armadas, assiste-se a uma degradação das representações e das apreciações sobre a profissão militar, o que certamente não gera um efeito potenciador ao nível do recrutamento. Aliás, do ponto de vista da validação deste percurso profissional, estamos num patamar em que, em alguns ramos, 70% dos militares afirmam que recomendariam o ingresso a um amigo, mas há outros em que esses 70% correspondem aos que não fariam essa recomendação. A evidência de que a realidade não é igual em todos os ramos demonstra que com o mesmo quadro legislativo é possível atingir resultados distintos, facto que legitima a extração de duas conclusões: é necessário implementar medidas adaptadas ao “diagnóstico” de cada ramo e é possível potenciar a sustentabilidade do modelo. Se os problemas identificados não forem encarados e resolvidos, a profissionalização poderá estar em risco não por desajustamentos ou deficiências intrínsecas do modelo, mas sim por não ter sido concretizada devidamente em todas as suas dimensões.

Outro aspeto importante evidenciado por este estudo e confirmado pelos que se realizam no âmbito do Dia da Defesa Nacional prende-se com a menor atratividade junto dos jovens mais escolarizados e com a diferença de atratividade em função do género, na medida em que podemos e devemos potenciar mais o ingresso das mulheres.

Poderia continuar a elencar resultados, mas julgo que estes dados são suficientes para que se perceba que há problemas dentro do modelo, isto é, na forma como é gerido. Para gerir melhor, temos de dar voz aos militares RV/RC, valorizando e prestando atenção ao que nos dizem acerca do seu percurso. Sim, porque não haja dúvidas que o principal elemento de informação sobre as Forças Armadas são estes profissionais e não pode ser descurado o efeito da sua opinião em recrutamentos futuros.

Assim, se queremos afirmar um serviço militar que qualifica e que potencia as capacidades e a experiência dos que por ele passam; se queremos que as Forças Armadas sejam uma plataforma de construção de percursos profissionais lógicos e valorizados pelos militares e pelos futuros empregadores; se queremos uma profissionalização plena e não apenas militares com vínculo contratual, temos muitas coisas para consolidar.

Feito este pequeno apontamento sobre os desafios da profissionalização e que serve também de elemento adicional em termos de enquadramento da obra que aqui se apresenta, julgo ser agora importante um breve olhar sobre





os textos que a compõem. De uma forma geral, constituem-se como um complemento ao estudo sobre a prestação de serviço militar em regime de contrato nas Forças Armadas, publicado na mesma coleção, e oferecem uma visão mais focada de duas dimensões estratégicas, o recrutamento e a retenção.

Relativamente à primeira, há a dizer que apresentam uma visão muito acertada da função do recrutamento, definindo-o não como um processo em si mesmo, mas sim como uma dimensão de um processo muito mais vasto, sendo por isso condicionado ou potenciado pela imagem global que é projetada da prestação de serviço militar. Quanto à retenção, é também assumido o seu carácter multidimensional e a forte interdependência que mantém com as outras componentes do modelo. Por um lado, é influenciada pela atratividade que é conferida ao percurso profissional desenvolvido nas Forças Armadas, mas por outro, influencia o próprio processo de recrutamento, nomeadamente no número de efetivos a recrutar ou no condicionamento da mensagem a divulgar. Em suma, não estamos perante dimensões que se possam constituir como objetos de estudo (ou de ação) isolados, mas que são compostas por zonas de interinfluência, sendo esta a perspetiva que norteia os vários estudos que aqui são apresentados.

Particularizando cada um dos trabalhos, de uma forma muito breve, temos um primeiro estudo que nos fala da evolução do modelo de recrutamento das Forças Armadas portuguesas, procurando desenvolver o mesmo através de uma perspetiva comparada. Neste estudo conclui-se, entre outras coisas, que o caminho do recrutamento deverá assentar numa estratégia integrada de comunicação e divulgação. Como se pode verificar, integração e harmonização são palavras-chave para uma visão não setorial da profissionalização. As Forças Armadas são constituídas por três ramos, todos sujeitos ao mesmo enquadramento legal e todos a atuar no mercado de trabalho como agentes empregadores. Se não houver uma ação coordenada entre todos, que consolide o conceito de Forças Armadas, à concorrência com as restantes entidades presentes nesse mercado, ainda se somará uma concorrência interna, isto é, entre os ramos. E este não deve ser o caminho, porque a sustentabilidade do modelo exige que todos tenham os recursos humanos de que precisam para o cumprimento da sua missão.

O segundo estudo reflete sobre o papel das redes sociais no processo de recrutamento. Trata-se de uma temática de enorme relevância e, nos dias de hoje, incontornável no processo de comunicação das Forças Armadas com os jovens. Como já foi referido, temos de conhecer bem esta população e ser





capazes de usar eficazmente os instrumentos que de os jovens se socorrem na busca e na partilha de informação. Em sintonia com o primeiro estudo, desta segunda reflexão resulta também a conclusão da necessidade de uma estratégia de comunicação integrada.

O terceiro estudo aborda a temática da retenção das Praças nas Forças Armadas, procurando identificar quais os fatores que exercem influência neste domínio. Ora, as conclusões apontam para a valorização do percurso profissional como elemento com poder explicativo muito relevante. De acordo com os dados disponíveis, os militares desta categoria não formulam apreciações muito positivas do percurso que desenvolvem, sentindo mesmo alguma desproporção entre o nível de exigência a que estão sujeitos e o que lhes é proporcionado. Sendo estes militares embaixadores muito importantes na mensagem de recrutamento, será pertinente ter estas conclusões em linha de conta.

Por último, temos um estudo que se foca na carreira dos militares do regime de contrato, nas suas aspirações e expectativas, procurando aferir a forma como a carreira é percecionada e identificar os aspetos que podem potenciar a sua atratividade. Também aqui se conclui que há aspetos genericamente positivos, mas necessidade de melhorar dimensões como o reconhecimento e a recompensa.

Estamos assim perante um conjunto de estudos que contribui de forma relevante para o diagnóstico do processo de profissionalização do serviço militar e que, sendo bastante focados em termos do seu objeto de pesquisa, não perdem a necessária visão e influência de contexto. Os problemas aqui elencados demonstram que, a somar aos elementos externos a que já fiz referência, há aspetos a melhorar no funcionamento e implementação do modelo. O grande desafio associado a esta melhoria é que a intervenção terá de ser, por um lado, harmonizada no que concerne às várias dimensões (pois são interdependentes) e, ao mesmo tempo, coordenada entre as várias entidades que têm responsabilidade na gestão do modelo.

A profissionalização está numa fase crucial do seu desenvolvimento. A capacidade de recrutamento que neste momento existe, apesar de não ser de descurar, não está a conseguir mitigar alguns dos problemas estruturais do modelo que afetam o seu equilíbrio funcional. É necessário criar mecanismos que tornem o percurso profissional nas Forças Armadas qualificante e capaz de preparar os militares que aqui prestam serviço para vencer o desafio do processo





de transição para o que habitualmente se designa como a “vida civil”. É preciso reforçar a confiança nas Forças Armadas como entidade empregadora, capaz de conferir suporte a trajetórias profissionais incrementais em matéria de qualificações e competências. E tudo isto exige consciencialização dos problemas e desenvolvimento harmonizado de uma estratégia. Por isso, as últimas palavras deste texto vão para a “ousadia” dos investigadores em avançar com propostas de ação. Demonstram que a sua conceção de “fazer ciência” não se esgota no diagnóstico e que o seu modo de a desenvolver lhes deu o arrojo necessário para se comprometerem com propostas, aceitando todos os riscos que daqui advêm. Esta é uma atitude pela qual os saúdo e felicito o Instituto Universitário Militar.

Lisboa, 13 de novembro de 2018

Dr. Alberto António Rodrigues Coelho¹

Diretor-Geral de Recursos da Defesa Nacional

¹ O Dr. Alberto Coelho é Licenciado em Direito, Pós-Graduado em Direito Desportivo, detém o Curso Avançado de Gestão Pública e o Curso de Auditor de Defesa Nacional. É, desde 2015, o Diretor-Geral de Recursos da Defesa Nacional do Ministério da Defesa Nacional e o Diretor Nacional de Armamento. É Membro do Conselho de Arbitragem Desportiva no Tribunal Arbitral do Desporto, desde a sua criação e Vice-Presidente da Assembleia Geral da Confederação do Desporto de Portugal.







INTRODUÇÃO GERAL

Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

Mestre em Ciências Militares pela Academia Militar
Instituto Universitário Militar (IUM)
Investigador Integrado do CIDIUM
Investigador do COMEGI – Universidade Lusíada
1600-302 Lisboa, Portugal
labs0892@gmail.com

Francisco José Fonseca Rijo

Mestre em Ciências Militares
Exército Português
Investigador Integrado do CIDIUM
2655-374 Ericeira, Portugal
rijo.francisco@gmail.com

Esta edição da Coleção “ARES”, que aqui se apresenta com o número 26, é subordinada ao tema “***A Problemática do Recrutamento e da Retenção de Efetivos nas Forças Armadas Portuguesas: Perspetiva Complementar ao nível do Diagnóstico e das Medidas Corretivas***” e foi desenvolvida a partir de quatro estudos que se debruçam sobre as questões do recrutamento e da retenção nas Forças Armadas (FFAA).

Esta obra, complementar ao livro apresentado em setembro de 2018 sobre a mesma temática geral (Santos, Sarmento e Fachada, 2018) e a vários estudos que têm sido realizados no âmbito do Ministério da Defesa Nacional (MDN) e dos ramos das FFAA (e.g., CPAE, 2016; DGPRM, 2012 e 2017; EMA, 2017), procura proporcionar uma reflexão aprofundada sobre a atratividade e a adequabilidade do modelo de recrutamento para o Regime de Contrato (RC) nas FFAA





Portuguesas, potenciado pela utilização das redes sociais *online*, determinando ainda algumas das principais razões que levam a uma saída precoce das fileiras. Os estudos que lhe dão corpo, e cujas sinopses serão mais adiante vertidas nesta introdução, são fundeados nos princípios da investigação aplicada, tendo por base a observação da realidade subjacente às práticas atuais na área da Gestão de Recursos Humanos nas FFAA, no que ao recrutamento e retenção diz respeito. Por isso, e subsidiariamente, os estudos em análise procuram ainda indicar um conjunto de práticas e outras medidas, relativas quer ao recrutamento, quer à retenção, que contribuam para incrementar os resultados do primeiro e promover a expressão do segundo.

Recrutamento e retenção constituem as duas faces da mesma moeda. Atrair pessoas para uma organização não é um fim em si mesmo. Recruta-se para que se ocupem postos de trabalho, procurando-se, depois, reter as pessoas recrutadas nos mesmos, por um prazo mínimo que garanta, pelo menos, o retorno do investimento, promovendo ainda a estabilidade e a produtividade da entidade recrutadora.

A eficácia da retenção dependerá, também, de um recrutamento bem planeado e conduzido. Como referem, em relação à retenção, Rijo *et al.* (2018, p. 334), “As saídas extemporâneas dos militares RC originam a perda de capital humano especializado, no qual houve investimento, tanto a nível de formação inicial como contínua, de conhecimento e de experiência em áreas muito específicas. As saídas voluntárias de militares em RC originam o problema da reposição de efetivos, principalmente preocupante para o quadro de pessoal não permanente”.

Por seu turno, uma fraca capacidade de retenção aumenta as necessidades de recrutamento, pois a saída de colaboradores de uma organização motivará, como consequência, a procura de alguém que preencha o cargo deixado vago.

Esta relação sistémica (de pendor negativo) introduz nas organizações um rol de efeitos perniciosos, de que se destaca a instabilidade gerada pelo *turnover*, com reflexos na produtividade, que é fortemente afetada. Completa ainda este quadro, a degradação das condições de trabalho dos restantes colaboradores, por acumulação de tarefas, potenciando situações de *burnout*, ao que acresce o dispêndio de mais recursos, financeiros, temporais e humanos, no recrutamento e subsequente formação de mais candidatos. Esta problemática é tanto mais agudizada quanto menor for a base de recrutamento, a qual tem vindo progressivamente a enfraquecer fruto das tendências demográficas da atualidade, para além de ter como pano de fundo uma competição, pelos mesmos recursos, com as demais organizações existentes no mercado de trabalho.





Daqui resulta a imprescindibilidade de um recrutamento eficaz, que consiga atrair candidatos de qualidade, e a sua posterior retenção, até porque se a retenção está intrinsecamente ligada à satisfação no trabalho, o testemunho dos colaboradores satisfeitos veiculará mensagens positivas acerca da organização, contribuindo para a criação de uma imagem favorável, cativadora de novos candidatos.

É, por isso, necessário que a divulgação ofereça uma proposta de valor associada, orientada e centrada no público-alvo e nas suas aspirações, a partir da oferta de ação, aventura, autonomia, independência, etc.; em suma, fazer a diferença das demais organizações através do que é relevante para o colaborador (Levitt, 2008, p. 79).

Naturalmente que para conseguir este desiderato, torna-se necessário conhecer o “novo” público-alvo, detentor de um conjunto de características específicas, muito diferente do público-alvo a que a instituição militar se habituou a acolher num passado mais ou menos recente. Neste particular e no que concerne ao público-alvo do recrutamento, a geração Y, ou *millennials*, encontra-se presentemente a dar lugar à geração Z, ou *centennials* (também designados por *Zeds* ou *Zees*), verificando-se que estes dois grupos, apesar de sucessivos, já apresentam características diferentes no que respeita às respetivas aspirações e formas de interação com o mundo do trabalho em geral e as FFAA em particular.

Numa perspetiva de *marketing*, e porque o recrutamento é também uma atividade de *marketing*, a relação entre recrutamento e retenção poderá comparar-se à relação entre venda e serviço pós-venda. Se vender é prometer resultados, a pós-venda é garantir o alcance dos mesmos, tudo em nome da fidelização e lealdade dos clientes, entenda-se aqui elementos integrantes de uma organização, vulgo colaboradores, procurando o estabelecimento de um relacionamento perdurável e tornando-os embaixadores da marca (Reider, 2008, p. 75).

Kotler (1994, p. 358) considera mesmo que as organizações passaram a dedicar mais importância à retenção que à atração de clientes, porquanto a retenção obriga a um conhecimento muito mais aprofundado dos mesmos. Entra então aqui em jogo o conceito de contrato psicológico (Rousseau, 1989), cuja relação, firmada entre o candidato às fileiras e as FFAA no ato de adesão, consubstancia um conjunto de expectativas mútuas entre os outorgantes. Da parte do candidato, adiciona-se todo um conjunto de perceções sobre a organização, que espera vivenciar após ser incorporado, sendo que, o eventual desencontro entre o cenário idealizado e o cenário efetivo pode resultar na quebra desse contrato.





São, pois, estes os ingredientes que compõem o cerne desta publicação: quem é o público-alvo do recrutamento em RC para as FFAA, quais os fatores de atratividade que o levam a decidir pela adesão, quais as suas expectativas, quais as razões que o levam a fortalecer ou, em sentido inverso, a quebrar o contrato psicológico. E, a partir da análise destes elementos, aponta-se ainda um conjunto de medidas tendentes a promover a retenção de efetivos militares nas fileiras.

Entretanto, no âmbito desta Introdução Geral, não podem os coordenadores da publicação deixar de fazer menção aos últimos avanços normativos relativos à temática do recrutamento e da retenção que, pela sua atualidade e importância vital, têm vindo a mobilizar a atenção e esforços das várias entidades com responsabilidade sobre a mesma. Assim, numa perspetiva dinâmica e superveniente em relação aos tópicos que têm sido investigados, e não inscritos explicitamente nos estudos que se apresentam nesta obra dado o *timing* em que surgem, mas referenciados várias vezes como preocupações importantes, sublinha-se a recente **aprovação de dois novos diplomas**: (1) o Decreto-Lei n.º 75/2018, que altera o Regime de Contrato Especial (Governo de Portugal, 2018a); e o Decreto-Lei n.º 76/2018, que aprova o mais recente Regulamento de Incentivos à prestação do Serviço Militar em Regime de Voluntariado e Contrato (Governo de Portugal, 2018b).

O **Decreto-Lei n.º 75/2018** (Governo de Portugal, 2018a), que aprova o **Regime de Contrato Especial (RCE) para prestação do Serviço Militar**, materializando uma carreira de média duração, surge na sequência do disposto na Lei do Serviço Militar (Governo de Portugal, 1999), a qual prevê a possibilidade, de acordo com as necessidades dos ramos das Forças Armadas, de existirem situações funcionais “[...] cujo grau de formação e treino, tipo de habilitações académicas e exigências técnicas tornem desejável uma garantia de prestação de serviço militar mais prolongada”. Este diploma vem rever e ampliar o objeto do Decreto-Lei n.º 130/2010, de 14 de dezembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 147/2015, de 3 de agosto, o qual criou o RCE com uma duração máxima de 18 anos, embora apenas para três áreas funcionais: medicina, pilotagem de aeronaves e assistência religiosa.

O novo diploma é instrumental para uma maior flexibilidade e estabilidade no recrutamento e na gestão dos recursos humanos das FFAA, sendo o novo RCE acessível aos militares voluntários e contratados a prestar serviço efetivo, bem como aos cidadãos nas situações de reserva de recrutamento e na reserva de disponibilidade, desde que preenchidas determinadas condições prévias.





Em maior extensão do que acontece com os normativos que regulam o regime de contrato normal (AR, 1999; Governo de Portugal, 2000a, 200b), este novo diploma procura ainda incrementar a formação profissional em contexto militar, enquanto pilar essencial da sustentabilidade do modelo profissional do serviço militar, prevendo a equivalência e a transferibilidade das competências adquiridas e/ou desenvolvidas nas FFAA para o mercado de trabalho, com referência ao Quadro Nacional de Qualificações, aspeto este expressamente refletido no mais recente diploma que regula o regime de incentivos (Governo de Portugal, 2018b), o qual reflete, após a integração do RCE, um reforço dos princípios de flexibilidade, diversidade e progressividade na concessão das compensações previstas decorrentes da prestação de serviço militar.

Por outro lado, a promulgação do **Decreto-Lei n.º 76/2018** (Governo de Portugal, 2018b), que aprova o **Regulamento de Incentivos à prestação de Serviço Militar em Regime de Voluntariado e Contrato**, surge como resposta às alterações legislativas ocorridas ao longo dos últimos anos, com reflexo em sede de incentivos, e às novas realidades e necessidades do país e das FFAA, por forma a assegurar a manutenção do atual modelo de prestação de serviço militar assente no voluntariado.

Reforçando o apoio à qualificação e à empregabilidade, este novo regulamento procura assegurar aos jovens que escolham aderir às FFAA um percurso profissionalizante, com reflexos num aumento das suas qualificações e posterior empregabilidade, por via da obtenção do reconhecimento formal e da certificação da atividade formativa e profissional proporcionada durante a prestação do serviço militar. Procurou ainda esta nova redação assegurar uma perceção mais fidedigna e inequívoca dos apoios oferecidos, clarificando o papel e o nível de responsabilidade de cada entidade envolvida, na aplicação e monitorização dos diferentes incentivos, que se distribuem por quatro áreas basilares: apoio à obtenção de qualificações escolares e profissionais; apoios financeiros e materiais; apoio à inserção no mercado de trabalho; e apoio social e familiar.

Pelo referido, considera-se que estes dois diplomas, renovados, constituem, sem dúvida, um contributo efetivo, promotor de mais recrutamento e melhor retenção nas fileiras, cujo impacto deverá ser acompanhado e medido, não esgotando, todavia, todo um rol de outras medidas passíveis de serem implementadas, refletidas nos estudos que de seguida se apresentam.

Os quatro trabalhos que compõem este livro integram-se numa das áreas científicas do domínio nuclear das Ciências Militares – **Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar** – e estão associados a um Projeto de Investigação, que tem como instituição de acolhimento o Centro de Investiga-





ção e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar (CIDIUM), intitulado **“Prestação de serviço militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas portuguesas: do recrutamento à reintegração socioprofissional”**.

Os estudos aqui integrados, que constituem um ajustamento dos respetivos relatórios de investigação às normas de autor para efeitos da sua publicação na Coleção “ARES” do Instituto Universitário Militar (IUM), são de seguida sumariamente apresentados nesta Introdução Geral, utilizando para isso uma adaptação dos respetivos resumos alargados fornecidos pelos autores. Estes estudos, em número de quatro, decorrem de trabalhos finais de fim de curso elaborados no IUM durante o ano letivo de 2017/2018, tendo sido o primeiro, o terceiro e o quarto elaborados no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) e o segundo no âmbito do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG), constituindo-se como capítulos autónomos neste livro.

No primeiro estudo, o Major de Infantaria José Martins Borges e o Major de Administração Militar José Augusto de Sousa Silveira, abordando o tema **“A evolução de modelos de recrutamento nas organizações militares. O caso das Forças Armadas Portuguesas”**, efetuam uma análise crítica sobre a adequabilidade do atual modelo de recrutamento nacional, propondo, em conformidade, um conjunto de alterações que potenciem o referido modelo.

Partindo da premissa de que, na grande maioria das nações ocidentais, os tradicionais exércitos de massa orientados para uma defesa territorial e sustentados por um modelo assente na conscrição dão lugar a exércitos de dimensão reduzida e tecnologicamente mais desenvolvidos, com efetivos altamente preparados e adaptáveis na capacidade de intervir em diversos contextos, abordam, sob uma perspetiva crítica, o modelo de recrutamento nas FFAA portuguesas, a par dos modelos de recrutamento de cinco outros países europeus.

A carência de efetivos militares é um facto transversal à grande maioria dos exércitos europeus, pelo que, estando as FFAA sujeitas à lei da oferta e da procura, o recrutamento assume primordial preponderância, tornando-se central assumir uma posição de destaque no competitivo mercado de trabalho. Procurou-se então caracterizar a **evolução do modelo de recrutamento militar**, sob a perspetiva das dimensões recrutamento, retenção e reinserção, o que permitiu elaborar uma análise crítica do atual modelo castrense nacional e de modelos de países que integram o espaço europeu para, posteriormente, numa lógica de *benchmarking*, identificar recomendações suscetíveis de melhorar o modelo português.





Conclui este estudo que se afigura relevante a existência de uma **estrutura de recrutamento** com uma estratégia única de divulgação, coordenação e gestão centralizada da informação para divulgação do Serviço Militar, ao nível do Ministério da Defesa, orientando esforços para a nova geração de cidadãos e respetivos familiares.

Quanto à **dimensão retenção**, sugere-se que seja explorado um conjunto de medidas que potenciam a atratividade, designadamente: (i) adequação dos perfis das especialidades; (ii) remuneração mais elevada; (iii) aumento do número de anos de contrato; (iv) revisão da carreira profissional das Praças; (v) melhoria das condições de trabalho, de alojamento e no apoio ao longo do percurso profissional.

Relativamente à **dimensão reinserção**, é importante assegurar uma estrutura de informação e orientação para apoio aos militares e ex-militares na sua fase de transição para o mercado de trabalho. No que concerne, em concreto, à certificação da formação urge repensar a formação profissional nas FFAA, em conjugação com o Catálogo Nacional de Qualificações.

Apontam ainda os autores que, numa lógica de envolvimento geral, uma **reestruturação do modelo de recrutamento das FFAA portuguesas**, tendo em vista o aumento do número de candidatos, deverá assentar em três pilares basilares: (i) organização atraente, reputada e prestigiada; (ii) conhecimento aprofundado da emergente geração Z, possibilitando, assim, definir processos enquadrados para influenciar as atitudes e comportamentos dos candidatos; e (iii) uma vez integrados na organização, assegurar uma subida de patamar em termos de qualidade de vida, uma oferta de carreira profissional e um aumento salarial.

No segundo estudo, o Coronel Tirocinado de Infantaria Francisco José Fonseca Rijo e o Capitão-de-mar-e-guerra Engenheiro de Material Naval Manuel da Costa Honorato, elaborando sobre o tema “**O recrutamento nas Forças Armadas para o Regime de Contrato. O papel das redes sociais**”, analisam o atual modelo de utilização das Redes Sociais Online (RSO) para o recrutamento em RC nas FFAA, apresentando um conjunto de subsídios para a criação de um modelo renovado, conjunto e integrado, que envolva a Defesa Nacional (DN) e os Ramos das FFAA.

Partindo da caracterização dos indicadores de atratividade organizacional aplicáveis em contexto das atividades de recrutamento com recurso às redes sociais online, servindo de base à construção do modelo de análise orientador da investigação, os autores salientam a necessidade do conhecimento dos pú-





blicos-alvo objeto das ações de divulgação e recrutamento, sejam a população recrutável, os influenciadores ou os colaboradores da organização, estes últimos por via da relevância do papel do *word-of-mouth* no recrutamento e na projeção da reputação organizacional. É ainda enfatizada neste estudo a integração da comunicação de *marketing* no todo da comunicação organizacional integrada e a importância da manutenção do contrato psicológico, com reflexos evidentes na retenção dos colaboradores.

Destacando as vantagens da utilização das RSO nas atividades de recrutamento, os autores procuraram aquilatar da relevância das mesmas na decisão de candidatura às FFAA no período de janeiro a fevereiro de 2018, através da aplicação de um inquérito por questionário aos mesmos, relevando os aspetos positivos e negativos na atual utilização daquelas redes.

Da análise dos modelos utilizados pelos ramos das FFAA portuguesas, por FFAA estrangeiras e de um estudo de caso do Exército dos Estados Unidos da América, são apontadas recomendações para a construção de um modelo de utilização das RSO no recrutamento para o RC, quer ao nível estrutural, quer ao nível das práticas.

Destas práticas, destaca-se o facto de haver vantagens na existência de um modelo conjunto e integrado de utilização das RSO para o recrutamento, que envolva a DN e os Ramos das FFAA. Os resultados do estudo apontam no sentido da criação (reconfiguração), no âmbito do recrutamento e ao nível da Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), do plano de comunicação, articulado com os planos congéneres dos Ramos e demais planos de comunicação. A informação sobre as características do trabalho e os atributos organizacionais deve ser veiculada no Portal de Comunicação Integrado, em ligação com os portais e RSO dos Ramos, devendo a informação ser compatível, complementar e coordenada.

Também à DGRDN poderá competir a produção e coordenação de estudos relacionados com os públicos-alvo e o impacto da divulgação junto dos mesmos, na senda do que tem feito. A gestão das RSO deve continuar a ser uma competência dos Ramos, devendo ser vocacionada, sobretudo, para o reforço da imagem e reputação e provocar interação com os públicos.

No terceiro estudo, o Major de Infantaria Dinis Mendes Faustino e o Major de Infantaria da Guarda Nacional Republicana Paulo Jorge André Serra, a partir do tema “**O problema da retenção de praças nas Forças Armadas. Medidas corretivas**”, concluem que a falta de atratividade da profissão militar em comparação com outras alternativas, os baixos salários, a curta duração dos





contratos e o baixo valor acrescentado em termos profissionais, são os principais motivos apontados para a grande redução de efetivos que se tem vindo a confirmar.

Através deste estudo, os autores procuram evidenciar as razões que podem levar um militar a sair de forma voluntária da Instituição, antes de atingido o limite máximo de permanência nas fileiras, sugerindo algumas propostas de medidas para mitigar este problema. Foi para esse efeito utilizado um inquérito por questionário, aplicado aos ex-militares que saíram da Instituição nos anos de 2016 e 2017, procurando avaliar em que medida possa ter existido uma quebra do Contrato Psicológico, originadora da decisão de saída antecipada das fileiras.

Através de entrevistas realizadas às principais entidades diretamente responsáveis pelos Recursos Humanos no MDN e nos três Ramos das FFAA, os autores procuraram analisar em que medida as FFAA dispõem de uma efetiva estratégia de *Employer Branding* que verdadeiramente concorra para a retenção de Praças.

Os dados recolhidos permitem concluir que, o que mais tem contribuído para a saída precoce das FFAA são as “reduzidas oportunidades de valorização profissional”, as “condições de vida e de trabalho nas Unidades”, a “insatisfação com o vencimento” e a “deterioração das condições de trabalho ao longo do contrato” (perspetiva evolutiva). Por outro lado, no que às medidas a implementar diz respeito, os vetores potenciadores da capacidade de retenção serão: (i) a valorização pelo trabalho realizado; (ii) a utilidade das competências adquiridas nas FFAA; (iii) os superiores hierárquicos ouvirem os problemas dos subordinados; (iv) a atração pela atividade e missões das FFAA; (v) o vínculo permanente às FFAA; e (vi) a colocação próxima da área de residência.

No quarto estudo, da autoria do Major Técnico de Abastecimentos Hugo Miguel da Mata Ferrão, da Major Psicóloga Cristina Paula de Almeida Fachada e do Tenente-coronel de Administração Aeronáutica Nuno Alexandre Cruz dos Santos, com o título “**Carreira Militar: Aspirações e Expetativas Militares em Regime de Contrato nos Ramos das Forças Armadas**”, os autores procuram conhecer a forma como os militares em regime de contrato percecionam uma carreira militar nas FFAA Portuguesas. Para conseguir tal desiderato, foi aplicado um inquérito por questionário a uma amostra de 1.348 militares, a partir do que foi criado um índice de satisfação dos militares em RV/RC, com o fim último de ajudar a melhorar a atratividade dos cidadãos pelas FFAA portuguesas.





Dos resultados obtidos, concluiu-se que, em termos médios, **uma carreira castrense é percebida como algo de positivo e atrativo**, e que, ainda assim, pode ser melhorada, sendo esta perceção mais expressiva na Categoria das Praças, no Ramo do Exército, no Género Masculino e nas dimensões Reconhecimento e Recompensa, Mudança e Inovação e Qualidade. Neste enquadramento, foram, também, elencadas algumas medidas concretas e potencialmente optimizadoras desta atratividade, tais como o aumento do vencimento, uma maior valorização social da profissão militar, a possibilidade de o militar ficar colocado próximo da sua zona de residência, a possibilidade de continuação dos estudos, a possibilidade de participar com maior frequência em missões no estrangeiro, a perspetiva de ingresso nos quadros permanentes das FFAA.

Ainda em relação à melhoria da **atratividade da carreira militar**, contrariando parcialmente resultados de trabalhos recentes sobre temáticas similares (Lopes, Sarmento e Fazenda, 2018; Rosa e Martins, 2018; Silva e Costa, 2018), as conclusões deste estudo evidenciam também que os **contratos de longa duração não estão nas prioridades dos jovens**, podendo, inclusivamente, criar no futuro outros problemas, sobretudo se não forem previstas, atempadamente, medidas de apoio à reintegração destes militares no mercado de trabalho quando deixarem as fileiras com uma idade superior a 40 anos. Até porque, como também sublinham outros autores, “[...] mesmo que se aumente o tempo de contrato, este é sempre a termo, refletindo-se na perceção de falta de continuidade e estabilidade na vida profissional.” (Rijo *et. al*, 2018, p. 349).

Da leitura destes quatro estudos, independentes, ressalta a complementaridade existente entre eles, sublinhada pelos pontos de convergência decorrentes das investigações efetuadas, e que mais não fazem que reforçar as conclusões obtidas e recomendações efetuadas. Sendo o recrutamento e a retenção duas temáticas atuais e que merecem uma atenção cuidada, sob pena de virem a materializar-se fortes repercussões ao nível do desempenho e reputação institucional, estes estudos, através de uma reflexão crítica, são promotores de discussão, transportando um valor acrescido à mesma, porquanto apontam, por via de uma metodologia que parte da análise dos problemas à formulação de propostas concretas para a sua mitigação. Considera-se, por isso, que esta obra justifica a sua leitura por parte dos militares, investigadores, responsáveis políticos e decisores em geral que têm a seu cargo a nobre e difícil tarefa de dirigir pessoas.

Em nome dos coordenadores da obra e dos autores, registamos aqui uma palavra de particular apreço ao Sr. Dr. Alberto António Rodrigues Coelho,





Diretor-Geral de Recursos da Defesa Nacional, por todo o apoio que, em seu nome pessoal e por parte da Direção que dirige, foi prestado na investigação que culminou com a publicação em livro destes quatro estudos. Um especial bem-haja ainda pela imediata disponibilidade em aceitar o desafio de participar neste projeto através da elaboração do Prólogo do livro, na sequência de múltiplas outras colaborações com o Instituto Universitário Militar.

Ao encerrar esta Introdução Geral, uma última palavra, também de agradecimento, ao Instituto Universitário Militar, na pessoa do seu Comandante, o Vice-Almirante Edgar Marcos de Bastos Ribeiro, por ter incentivado e apoiado esta iniciativa. Fica a vontade e o compromisso, por parte de coordenadores e autores desta obra, de continuar a colaborar com o IUM e com o seu Centro de Investigação e Desenvolvimento, contribuindo para amplificar o acervo documental no âmbito das Ciências Militares, e em proveito, quer do debate académico e científico, quer do desenvolvimento de capacidades dos ramos das FFAA e Guarda Nacional Republicana, quer ainda de um eventual apoio à tomada de decisão política.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Governo de Portugal, 2018a. Procede à segunda alteração do Decreto-Lei n.º 130/2010 de 14 de dezembro que aprova o regime de contrato especial para prestação de serviço militar (Decreto-Lei n.º 75/2018 de 11 de outubro). Lisboa: Diário da República.
- Governo de Portugal, 2018b. Estabelece o regime de atribuição de incentivos aos cidadãos que prestem ou tenham prestado serviço militar nos regimes de contrato (RC), de contrato especial (RCE) ou de voluntariado (RV) nas Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 76/2018 de 11 de outubro). Lisboa: Diário da República.
- Kotler, P., 1994. Reconceptualizing Marketing: An Interview with Philip Kotler. *European Management Journal*, dezembro, pp. 335-361.
- Levitt, T., 2008. Marketing Myopia. *Journal of Library Administration*, 26 outubro, pp. 59-80.
- Lopes, M., Sarmento, M. e Fazenda, T., 2018. Estudo 10 – Rentabilização dos Recursos Humanos no Exército: Contratos de Longa Duração nas guarnições de Carros de Combate. In: L. Santos, M. Sarmento e C. Fachada (Coords.). *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto em Transformação*. Coleção “ARES”, 22. Lisboa: Instituto Universitário Militar, pp. 393-440.
- Reider, R., 2008. Improving Customer Service. In: *Effective Operations and Controls for the Small Privately Held Business*. New Jersey: John Wiley & Sons, pp. 73-109.
- Rijo, F., Marreiros, J., Mairos, J. e Paquete, O., 2018. A Retenção dos Militares nas Forças Armadas. *Revista de Ciências Militares*, maio, VI(1), pp. 333-356. Disponível em: <[https://www.ium.pt/cisdi/index.php/pt/publicacoes/revista-de-ciencias-](https://www.ium.pt/cisdi/index.php/pt/publicacoes/revista-de-ciencias)





A PROBLEMÁTICA DO RECRUTAMENTO E DA RETENÇÃO DE EFETIVOS NAS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS: PERSPETIVA COMPLEMENTAR AO NÍVEL DO DIAGNÓSTICO E DAS MEDIDAS CORRETIVAS

militares> [Consult. em 9 de outubro de 2018].

- Rosa, N. e Martins, M., 2018. Estudo 9 – Recrutamento de quadros qualificados para ingresso em Contratos de Longa Duração na categoria de Praças: Adequação dos tempos de Regime de Contrato às necessidades da Força Aérea. In: L. Santos, M. Sarmento e C. Fachada (Coords.). *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto em Transformação*. Coleção “ARES”, 22. Lisboa: Instituto Universitário Militar, pp. 365-392.
- Rousseau, D. M., 1989. Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), junho, pp. 121-139.
- Santos, L., Sarmento, M. e Fachada, C. (Coords.), 2018. *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto em Transformação*. Coleção “ARES”, 22. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Silva, R. e Costa, P., 2018. Estudo 8 – O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas. In: L. Santos, M. Sarmento e C. Fachada (Coords.). *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto em Transformação*. Coleção “ARES”, 22. Lisboa: Instituto Universitário Militar, pp. 317-364.





ESTUDOS







ESTUDO 1

A EVOLUÇÃO DE MODELOS DE RECRUTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES. O CASO DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS¹

THE EVOLUTION OF RECRUITMENT MODELS WITHIN THE MILITARY. THE PORTUGUESE ARMED FORCES CASE.

José Martins Borges

Major de Infantaria
Licenciado (pré-Bolonha) em Ciências Militares, Infantaria, pela Academia Militar
Coordenador de Área da Repartição de Doutrina
Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas
Estado-Maior do Exército
1449-027 Lisboa
borges.jm@mail.exercito.pt

José Augusto de Sousa Silveira

Major de Administração Militar
Docente da AECHAR/IUM
Investigador Integrado do CIDIUM
Instituto Universitário Militar
1449-027 Lisboa
silveira.jas@gmail.com

RESUMO

Com a extinção do Serviço Efetivo Normal em Portugal, o modelo de conscrição dá lugar à profissionalização das Forças Armadas, provocando alterações significativas na estrutura de recrutamento, desde logo, pela tentativa de conceber um modelo de recrutamento atrativo, no sentido de cativar jovens mancebos voluntários em número suficiente para que estas possam funcionar na sua plenitude. O objeto de estudo da presente investigação é o modelo de recrutamento das Forças Armadas portuguesas. Neste contexto, caracteriza-se a evolução do modelo de recrutamento militar segundo

¹ Este capítulo é baseado no Trabalho de Investigação Individual “A evolução de modelos de recrutamento nas organizações militares” do Curso de Estado-Maior Conjunto 2017-2018, sendo o autor o Major José Borges e o orientador o Major José Silveira. O texto foi parcialmente adaptado para efeitos de publicação na Coleção “ARES”.





A PROBLEMÁTICA DO RECRUTAMENTO E DA RETENÇÃO DE EFETIVOS NAS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS: PERSPETIVA COMPLEMENTAR AO NÍVEL DO DIAGNÓSTICO E DAS MEDIDAS CORRETIVAS

o método de raciocínio indutivo e uma estratégia de pesquisa qualitativa assente num desenho de pesquisa estudo de caso. O modelo de análise consubstanciado em três dimensões, recrutamento, retenção e reinserção, permitiu uma análise crítica ao atual modelo de recrutamento e ao de países que integram o espaço europeu para, numa lógica de benchmarking, identificar recomendações suscetíveis de garantirem a sua melhoria. O estudo revela que o modo eficaz de aumentar o número de candidatos é tornar a organização mais atraente, concluindo-se que desponta a necessidade de mudança numa lógica de envolvimento geral, estimular comportamentos, perceber e exponenciar a imagem das FFAA, conhecer a emergente nova geração possibilitando, assim, definir processos enquadrados para influenciar as atitudes e comportamentos dos candidatos.

Palavras-chave:

Modelo, Recrutamento, Retenção, Reinserção, Forças Armadas.

ABSTRACT

With the extinction of the Normal Effective Service in Portugal, the model of conscription gives rise to the professionalization of the Armed Forces, provoking significant changes in recruitment structure, firstly, by the attempt to conceive an attractive recruitment model, in order to captivate sufficient young volunteers to enable them to function fully. The object of study of the present investigation is the model of recruitment of the Portuguese Armed Forces. In this framework, it is characterized the evolution of the military recruitment model according to the inductive reasoning method and a qualitative research strategy based on a case study research design. The analysis model comprising three dimensions, recruitment, retention and reinsertion, allowed a critical analysis of the current model and those of the countries that are part of the European space, in order to benchmark recommendations prone to improve the model. The study reveals that the effective way to increase the number of candidates is to make the organization more attractive, concluding that there is a need to change in a logic of general engagement, stimulate behaviors, perceive and potentiate the image of the Armed Forces, gain deep understanding of the emerging new generation, thus enabling the definition of processes framed to influence the attitudes and behaviors of the candidates.

Keywords:

Model, Recruitment, Retention, Reinsertion, Armed Forces.





1. INTRODUÇÃO

Recruitment involves actions and activities [...] in order to identify and attract individuals to the organization who have the capabilities to help [...] realize its strategic objectives. In particular, such activities should generate a pool of desirable candidates; enhance their interest in and attraction [...] as an employer; and increase the probability that they will accept a job offer.

Saks (2005, p. 48 cit. por NATO, 2007, p. 4A-3)

Na última década, os exércitos europeus foram sendo reduzidos em dimensão como forma de adaptá-los aos novos tipos de missões e a menores orçamentos de defesa, por conseguinte, diminuindo as necessidades em recrutamento (IISS, 2016). Neste contexto, em matéria de política de segurança e defesa, o Serviço Militar Obrigatório (SMO), designação equivalente a Serviço Efetivo Normal (SEN) (Santos, 2015), foi considerado, numa grande generalidade dos Estados-membros da União Europeia, uma forma de prestação de Serviço Militar (SM) obsoleta (Narciso, 1999).

Em 2004, Portugal, a exemplo de outros países, deixou de recorrer à conscrição, enquanto processo para obtenção dos efetivos necessários para o preenchimento do seu sistema de forças, alegando motivos de natureza geoestratégica, sociocultural, política, tecnológica e funcional (Santos, 2012).

Na sequência da 4.^a Revisão Constitucional², surge a atual Lei do Serviço Militar³ (LSM) que veio trazer um novo modelo de SM. Este, em tempo de paz, assenta no voluntariado e obedece ao regime jurídico que entrou em vigor com a publicação do Regulamento da LSM⁴. Concomitantemente com a publicação deste diploma, iniciou-se um período transitório para a extinção do SEN, tendo sido estabelecido que não poderia exceder quatro anos (Borges, 2011).

Com a extinção do SEN em Portugal, o modelo de recrutamento adotado resumiu-se, desde então, ao recrutamento de jovens mancebos voluntários. A extinção do SEN provocou alterações significativas na estrutura de recrutamento, desde logo, pela tentativa de conceber um modelo de recrutamento atrativo que cativasse voluntários para as fileiras das Forças Armadas (FFAA) em número suficiente para que estas pudessem funcionar na sua plenitude (Borges, 2011).

Assim, importa esclarecer o conceito de recrutamento militar, que se encontra definido pela LSM⁵, como “[...] o conjunto de operações necessárias

² Lei n.º 1/97, de 20 de setembro.

³ Lei n.º 174/99 de 21 de setembro alterada pela Lei Orgânica n.º 1/2008, de 6 de maio.

⁴ Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 52/2009, de 2 de março.

⁵ Artigo n.º 7.



à obtenção de meios humanos para ingresso nas Forças Armadas.". Este compreende o recrutamento normal, para a prestação de serviço efetivo (SE) em regime de voluntário (RV) ou em regime de contrato (RC), recrutamento especial, direcionado para os quadros permanentes, e o excepcional, nos casos decorrentes de convocação ou mobilização (AR, 1999, p. 6542).

Com a entrada desta lei em vigor, o modelo de conscrição dá lugar a um modelo de profissionalização das FFAA, em linha com a maioria dos países europeus. Ocorrem ainda alterações na quantidade de efetivos a recrutar, no sistema de recrutamento e, conseqüentemente, nas estruturas do mesmo, pelo que estas profundas mudanças vêm dar uma nova imagem às operações de recrutamento (Almeida, 2001).

As FFAA inseridas no mercado de trabalho competem com as restantes organizações, estando sujeitas à lei da oferta e da procura. Dada a conjuntura atual em termos de efetivos autorizados e da obtenção dos mesmos, importa aprofundar o modelo de recrutamento na tentativa de comprovar a sua adequabilidade ou incrementar melhorias na tentativa de obter mais candidatos, conseguindo, assim, fazer uma verdadeira seleção, assegurando que os mais aptos são selecionados (Figura 1).

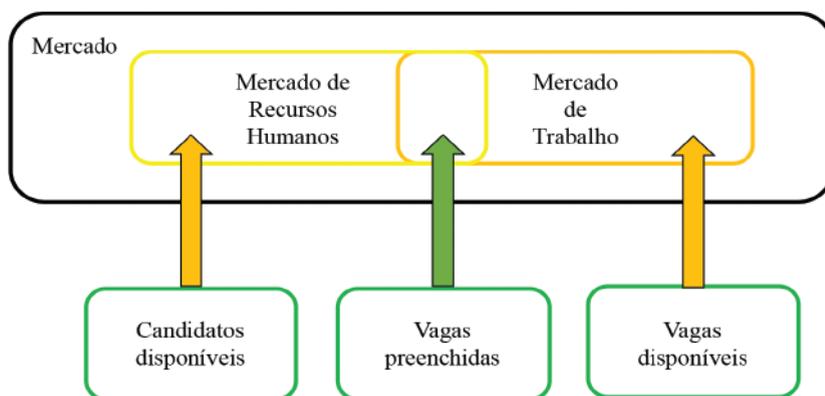


Figura 1 – Dinâmica entre mercado de recursos humanos e de trabalho

Fonte: Adaptado a partir de Chiavenato (2014, p. 100).

As pessoas são, hoje em dia, “[...] sujeitos psicológicos, atores sociais e entidades morais, guiados, não apenas por interesses económicos, mas também pela satisfação de necessidades.”, e “procuram realizar trabalho com significado para as suas vidas, pertencer a redes sociais que lhes permitam satisfazer

necessidades, também elas, sociais, de pertença e de comunidade.” (Rego, et al., 2015, pp. 40-41).

A intenção de ingresso nas FFAA, em princípio, tem associada a ponderação das vantagens e desvantagens proporcionadas pela vida civil e pela vida militar. No entanto, para os jovens “[...] não é a realidade que é apreciada, mas a percepção que cada um tem da realidade.” (Francisco, 2009, p. 14). A formação destas percepções, aquando do processo de decisão, é influenciada por tudo aquilo que se encontra em redor e é neste campo que qualquer modelo de recrutamento pode exercer a sua influência. As FFAA têm que se adaptar a esta nova realidade pois estas constituem-se, para o cidadão, como mais uma opção de profissão (Bastos, 2008).

Segundo Bastos (2008) em condições ideais o desempenho das FFAA pode medir-se pelo cumprimento da sua missão e esta só poderá ser cumprida com recursos humanos (RH) qualificados, motivados e que se identifiquem com a organização. Desta forma, torna-se essencial reiterar a necessidade, fundamental para a capacidade militar do País, de recrutar. Conscientes de que atualmente o recrutamento depende, de forma incontornável, de fatores económicos, demográficos e socioculturais da população nacional, esta tarefa “[...] é tanto mais espinhosa quanto maior for a prosperidade do Estado e das entidades empregadoras que concorrem, no mercado de trabalho, com as FFAA.” (Cobra, 2005, p. 1), (Figura 2).

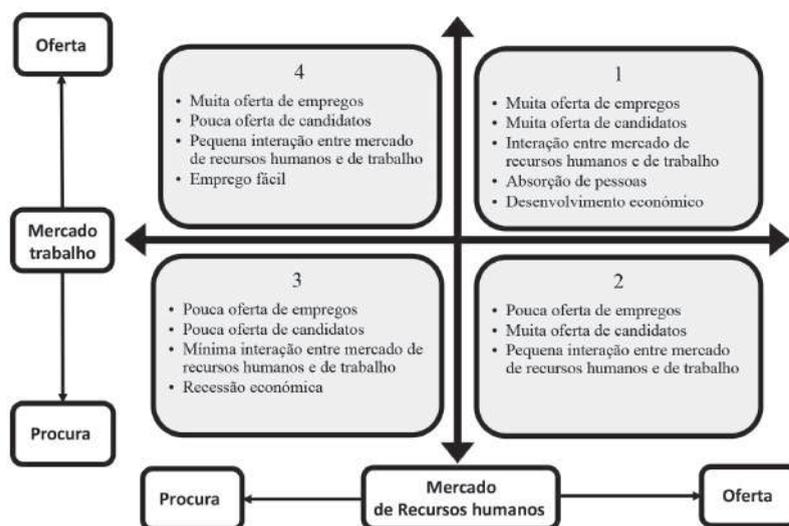


Figura 2 – Oferta vs Procura

Fonte: Adaptado a partir de Chiavenato (2014, p. 97).

Perante o tema proposto, “A evolução de modelos de recrutamento nas organizações militares. O caso das Forças Armadas portuguesas”, é pertinente determinar a adequabilidade do modelo de recrutamento, bem como a necessidade de propor alterações que potenciem o referido modelo. Neste sentido, a presente investigação tem como objeto de estudo o modelo de recrutamento militar existente nas FFAA portuguesas.

Na perspetiva de Denker (cit. por Vilelas, 2009, p. 70) “delimitar o tema representa eleger uma determinada parcela de um assunto estabelecendo limites ou restrições para o desenvolvimento da pesquisa pretendida”. Nesse sentido, seguindo o preconizado por Sampieri, Collado e Lúcio (2006), delimitou-se a investigação nos seguintes domínios: (i) o temporal da análise ao período compreendido entre o ano de 2004, decorrente do período de quatro anos imposto para o fim do SEN, até dezembro de 2017, tendo em conta as alterações organizativas das FFAA portuguesas, não deixando de revisitar o passado longínquo e o recente, para consubstanciar a evolução do modelo de recrutamento; (ii) o universo de análise incide sobre os militares das FFAA, na categoria de Praça em RV/RC, na modalidade de recrutamento normal; (iii) quanto ao conteúdo, a investigação concretiza uma análise crítica à evolução do atual modelo de recrutamento nas FFAA portuguesas, no sentido de, e pese embora a conjuntura atual em termos de efetivos autorizados, procurar mitigar possíveis inconformidades assim como incrementar atividades que venham a sustentar e a fortalecer o modelo. Efetua-se, ainda, uma análise a outros modelos de recrutamento das FFAA de países membros da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN).

Segundo Vilelas (2009, p. 77) “[...] os objetivos apontam a população a estudar, as variáveis, o tipo de estudo [...], para cumprirem integralmente a sua função, terão que obedecer [...] a determinados requisitos: [...] indicarem qual a perspetiva selecionada para o estudo; serem claros, limitados e precisos.”. Assim, o **objetivo geral (OG)** deste estudo é avaliar a adequabilidade do modelo de recrutamento nas FFAA portuguesas. De forma a conseguir cumprir o OG é necessário atingir os seguintes objetivos específicos (OE), conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Objetivos específicos

OE	Descrição
1	Explicar a evolução do modelo de recrutamento nas FFAA portuguesas
2	Analisar o modelo de recrutamento das FFAA em países OTAN
3	Desenvolver um modelo de recrutamento que inclua as melhores práticas



O procedimento metodológico de Quivy e Campenhoudt (2003, p. 44) estabelece como primeira etapa “[...] a pergunta de partida.” que corresponde, *stricto sensu*, à questão da investigação. Os autores referem que esta, para cumprir cabalmente a sua função, deve ser precisa, concisa e unívoca; exequível, logo realista; pertinente, ou seja, deve ser uma verdadeira pergunta e ter uma intenção de compreensão dos fenómenos. Neste contexto, a questão central (QC) subjacente a toda a investigação é: Qual é o modelo de recrutamento para as FFAA portuguesas que garante a obtenção e retenção de efetivos nas fileiras?

Para responder à QC deduziram-se, como elementos orientadores da investigação, três questões derivadas (QD), conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Questões derivadas

QD	Descrição
1	De que forma evoluiu o modelo de recrutamento nas FFAA?
2	Como se caracteriza o modelo de recrutamento nas FFAA de países OTAN?
3	Quais os contributos para o modelo de recrutamento das FFAA portuguesas?

O presente estudo apresenta uma lógica de desenvolvimento sequencial e encontra-se dividido em seis secções, incluindo a introdução e as conclusões. A segunda secção constitui a base concetual, a revisão da literatura e o percurso metodológico. A terceira secção incide sobre a evolução do modelo de recrutamento nas FFAA, no qual se efetua uma análise crítica ao modelo de recrutamento existente em Portugal. Na quarta secção efetua-se uma análise ao modelo de países OTAN. Na quinta secção são avaliados e discutidos os resultados obtidos da análise dos vários modelos de recrutamento, que poderão ser considerados mais vantajosos e terão condições de ser aplicados para fazer face às exigências das FFAA. Serão, ainda, expostos os contributos que poderão permitir o aperfeiçoamento e a validação do modelo que garanta os efetivos militares e a retenção nas FFAA. Nas conclusões sintetiza-se a avaliação dos resultados obtidos em relação aos objetivos traçados e a resposta às questões da investigação. Como corolário do estudo e contributo para o conhecimento, apresentam-se as características estruturantes do modelo de recrutamento militar em Portugal e algumas recomendações e sugestões para pesquisas futuras julgadas mais pertinentes.





2. REVISÃO DA LITERATURA E PERCURSO METODOLÓGICO

A gestão de RH consiste em medidas e atividades destinadas a otimizar a eficiência e o desempenho por parte dos indivíduos e da organização (Alis, et al., 2012). Esta gestão refere-se às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho das pessoas, e inclui a determinação de necessidades, atração de candidatos, seleção e contratação, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras, avaliação do desempenho, recompensa e motivação (Rego, et al., 2015, p. 57). Não obstante, Chiavenato (2014), numa outra perspetiva – gestão de pessoas⁶, que servirá de base para o modelo de análise do presente estudo, refere seis processos básicos, designadamente: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorizar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.

Com a entrada em vigor da LSM o paradigma da obtenção de RH sofreu alterações profundas, desde logo, a transição para FFAA profissionais o que “[...] implicou, em matéria de recursos humanos, uma aposta na qualificação e no fomento da empregabilidade, de forma a que a prestação do SM se constitua como uma etapa de valorização pessoal e profissional.” (Morgado, 2010, p. 10). Os cidadãos das nações são o recurso que sustenta as FFAA, de acordo com necessidades específicas do momento e conforme um determinado modelo de recrutamento (Costa, 2016).

A reflexão que se pretende fazer à evolução do modelo de recrutamento nas FFAA acarreta, inicialmente, a identificação do contexto e da base concetual onde a investigação se insere. Assim, esta secção congrega em si uma revisão da literatura ao que se segue a apresentação do percurso metodológico guia, explanada no modelo de análise seguido.

2.1. BASE CONCEPTUAL

O recrutamento militar por conscrição é, fundamentalmente, caracterizado pela sua obrigatoriedade, por outras palavras, “[...] é a obrigação legal de pessoas de um determinado subgrupo demográfico prestarem serviço militar.” (Poutvaara e Wagener, 2009, p. 1).

⁶ “[...] consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas trabalham.” (Chiavenato, 2014, p. 13).





O SEN “compreende a prestação de serviço nas Forças Armadas por cidadãos conscritos ao serviço militar, com início no ato da incorporação e até à passagem à disponibilidade” (AR, 1987).

A LSM consagra as formas de serviço efetivo nos quadros permanentes e no RV/RC. Contudo, conserva a convocação, para os casos em que “[...] a satisfação das necessidades fundamentais das Forças Armadas seja afetada ou prejudicada a prossecução dos objetivos permanentes da política de defesa nacional [...]” e a mobilização para os casos “[...] de exceção ou de guerra, nos termos previstos em lei da Assembleia da República.” (AR, 1999, p. 6545).

Segundo a LSM (1999, p. 6541) “o serviço efetivo em regime de contrato corresponde à prestação de serviço militar voluntário por parte dos cidadãos durante um período de tempo limitado⁷, com vista à satisfação das necessidades das Forças Armadas ou ao seu eventual ingresso nos quadros permanentes”.

Conforme preconizado na LSM (1999, p. 6541) “o serviço efetivo em regime de voluntariado corresponde à assunção voluntária de um vínculo às Forças Armadas por um período de 12 meses, incluindo o período de instrução, findo o qual o militar pode ingressar no serviço efetivo em regime de contrato.” Nesse sentido, e para cumprir o desiderato, importa salientar o conceito de recrutamento para Alis, *et al.* (2012, p. 265) referindo que o mesmo “é um conjunto de ações empreendidas pela organização, para atrair candidatos dotados de competências específicas para ocupar, de imediato ou no futuro um posto de trabalho vago e proceder à seleção e integração.”, ou seja, “[...] corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer o seu processo seletivo” (Chiavenato, 2014, p. 91).

Importa referir, ainda, como parte integrante do recrutamento, o processo decisório de escolha do candidato para a vaga. Assim, a seleção “é o processo pelo qual uma organização escolhe, [de entre os] candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios para a [vaga] disponível [...]” (Chiavenato, 2014, p. 118; Ferreira, *et al.*, 2015). Trata-se, no limite, de escolher o candidato certo para a vaga.

Para Nascimento (2013), o recrutamento e seleção compreendem a previsão do mérito de um candidato na realização de uma determinada função, resultante do perfil pessoal e do perfil funcional inerentes ao cabal cumprimento dessa função, ou seja, da comparação de competências. No entanto, uma vez feita a escolha esta vai perdurar ao longo de um período, e é neste momento temporal que se coloca a questão, não menos importante, da retenção que abrange todo

⁷ Duração mínima de dois anos e máxima de seis anos. Podem ser criados, por decreto-lei, regimes de contratos com a duração máxima até 20 anos para situações funcionais (AR, 1999).





o processo de manutenção de um número adequado de efetivos nas FFAA, pelo que se reveste de uma preocupação para as organizações (NATO, 2007).

2.2. O VALOR ESTRATÉGICO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Ao longo do século XX as pessoas ganharam, de forma progressiva, importância e reconhecimento como um valor estratégico. Para determinar o futuro da organização, o conjunto de atividades de gestão requer na sua formulação uma análise da organização, ao nível da missão, propósito de existência, valores, direção e futuro desejados.

Esta reflexão deverá preceder a determinação dos objetivos e ser complementada com a ponderação dos pontos fortes e fracos a todos os níveis, pelo que na aceção da estratégia na área da gestão de pessoas segundo Cardoso (2016, p. 17) “[...] preconiza-se a conceção e implementação de um conjunto de políticas e de práticas ao nível dos sistemas de recursos humanos⁸ [...], com coerência interna, que garantam que as pessoas contribuem para alcançar os objetivos da organização”.

Aquilo que a organização tem para oferecer e que assegura a qualidade de vida é a materialização das estratégias de atração e retenção. Longe vão os tempos em que as contrapartidas remuneratórias e os benefícios, a estabilidade e a progressão na carreira, se constituíam como fatores chave. Atualmente, os fatores, de ordem interna, que prevalecem e influenciam o interesse numa organização são a realização, o crescimento e o desenvolvimento, o reconhecimento em geral, o poder e o sucesso (Cardoso, 2016).

Uma cultura organizacional fomentadora de um ambiente propício à obtenção e retenção, segundo o mesmo autor, deve: (i) valorizar e inspirar confiança; (ii) reconhecer e valorizar o desempenho; (iii) dar apoio; (iv) valorizar a inovação e a criatividade; (v) recompensar. No entanto, a verdadeira fórmula do sucesso é a perceção interna e, principalmente, a externa, pelo mercado de trabalho, de uma organização de valor acrescentado.

Atualmente emerge na sociedade uma nova geração⁹, designada de Z (*zeds*), com níveis de conhecimento elevados, impacientes (caraterística do pensamento acelerado), *do it your self*, empreendedores, confiáveis e intransigentes

⁸ Recrutamento e seleção, compensações, formação, desenvolvimento e avaliação do desempenho.

⁹ O conceito divide-se no contexto familiar, a continuidade de uma ligação biológica de uma cadeia familiar e a outra no período definido pelas pessoas que nasceram no mesmo espaço temporal (Bristow, 2016).





com o seu tempo, dependentes da tecnologia, pouco tolerantes e menos motivados pelo dinheiro quando comparada com a antecedente geração Y. Neste sentido, é fulcral antecipar as necessidades da atual geração, bastante distinta e com uma educação diferente da dos seus predecessores, que desejam tudo no imediato e perante a quebra de expectativas simplesmente alteram o seu comportamento, não se submetendo a condições de trabalho que não os satisfaçam – renunciam (Knoll, 2018).

2.3. BREVE REVISÃO DA LITERATURA

Feita uma análise à evolução que se verificou ao longo dos anos em matéria de recrutamento, depreende-se que o termo recrutar tem origem no vocabulário militar: formar um grupo através da mobilização de homens. Numa fase posterior, recrutar evoluiu para assumir o sentido atual: atrair candidatos para a organização. Desta forma, são dados os primeiros passos no desenvolvimento de técnicas para atrair candidatos na quantidade necessária e, lentamente, o recrutamento passou a representar as operações que precedem e preparam o processo de seleção. Com a profissionalização o recrutamento passou a efetuar-se de forma mais estruturada com critérios mais rigorosos, sendo que, já na era da informação, a internet altera o contexto do recrutamento, alargando as possibilidades para ambas as partes e em todas as fases do processo (Alis, *et al.*, 2012).

O recrutamento revela-se uma operação cada vez mais complexa e que implica crescentes desafios, designadamente: o custo do recrutamento, estabilidade profissional, qualificações exigidas, mudanças tecnológicas, legislação e a conjuntura socioeconómica. O êxito do recrutamento é posto em causa ao longo de todo o processo, tornando-se indispensável a escolha dos instrumentos adequados e válidos ao longo do mesmo. Não é suficiente recrutar com base num perfil, na idade, experiência ou diploma, pelo contrário quanto mais precisa e amplamente difundida for a informação junto do público-alvo, maior será o número de candidatos (Alis, *et al.*, 2012). “A qualidade do recrutamento influencia a qualidade dos candidatos, assim como a reputação da [organização]” e “a qualidade dos processos e das decisões de seleção de candidatos marca, indelevelmente, a qualidade do trabalho que virão a desenvolver, no fundo a reputação da [organização]” (Rego, *et al.*, 2015, p. 187).

Em resultado da revisão feita a uma panóplia de trabalhos de investigação, cujo teor versa sobre as questões inerentes ao modelo de recrutamento, evolução e adequabilidade, pode afirmar-se que:

Relativamente ao tipo de [SM] e ao tipo de forças militares podemos determinar três períodos distintos na História de Portugal: (i) da fundação do





reino até à restauração em 1640, cinco séculos [...]; (ii) um segundo período, [...] 1640 a 1911, em que o Exército é permanente, o recrutamento é coercivo, abrange com frequência as camadas marginais da população e utiliza com um peso significativo os mercenários estrangeiros [...]; (iii) um terceiro período que vem desde 1911, Constituição Portuguesa e é caracterizado por [FFAA] permanentes assentes no [SEN], universal, em tempo de paz e num quadro permanente que constitui a garantia da qualidade e dos saberes acrescidos.

Narciso (1999, p. 93)

Hoje em dia verifica-se que as FFAA se encontram no que se poderá definir como um quarto período, caracterizado pela profissionalização, e que veio a constituir-se um enorme desafio. Um estudo mais recente comprova que o avanço científico e tecnológico conduziu à substituição dos exércitos de massas por forças de elite, de dimensões reduzidas. Este facto e o de todos os cidadãos terem direitos iguais pôs em causa a conscrição (Cobra, 2005).

Para Pinto (2014), o desafio de assegurar voluntários em quantidade e qualidade alterou o paradigma no recrutamento, obrigando a uma mudança de atitude clássica e passiva para uma atitude de obtenção de RH audaz e criativa. Bastos (2008), no seu estudo sobre a mudança das FFAA, conclui que estas apresentam uma estrutura de recrutamento adequada e vocacionada para o ingresso no RV/RC. Contudo, Santos (2012, p. 76) alerta que “[...] a falta de ligação entre os sistemas de recrutamento, conduz a “desperdícios” de candidatos, na medida em que os excluídos por um ramo não serão, na generalidade, aproveitados pelos outros Ramos”.

Serrano (2004), no seu estudo focado no Exército, conclui que as alterações implicam, para além da necessidade de motivar os jovens para a prestação do SM, mudanças ao nível dos modelos organizacionais e funcionais existentes. Estas alterações devem sobretudo acontecer ao nível da mentalidade, uma vez que o processo de mudança implica que se desenvolvam estratégias e os mecanismos necessários e adequados às leis da oferta e da procura que vigoram no mercado de trabalho. O processo de transformação só será viável se paralelamente à obtenção de RH o Exército os conseguir manter motivados durante a permanência nas fileiras e, simultaneamente, prestigie e valorize profissionalmente a categoria de Praça, tornando-a num emprego de marca.

Cobra (2005), nas suas reflexões sobre militares contratados, vivência e reinserção, conclui que: (i) a variável vínculo institucional é importante na formação de atitudes e comportamentos nos militares do Exército; (ii) existe ceticismo por parte dos militares contratados no que respeita à reinserção no mercado civil de trabalho; e (iii) o sistema de incentivos é encarado como fator





motivador para o recrutamento e não como mecanismo potenciador de reintegração socioprofissional.

As principais conclusões do estudo da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN) (2016), no âmbito do Dia da Defesa Nacional (DDN), demonstram que: (i) no que respeita às representações dos jovens face às FFAA, os dados evidenciam que estes confiam e valorizam-nas em termos institucionais; relativamente à profissão militar os valores são mais baixos, mas também muito positivos; (ii) em termos de intenção de ingresso nas FFAA, os valores apontam para 39,4%, muito próximo do ano anterior. Segundo Carreiras (2009), o resultado de um inquérito à população portuguesa, mesmo com níveis de informação, interesse e conhecimento diminutos sobre as FFAA, mostra que estas são consideradas pela sociedade como muito necessárias.

Branco (2017), ao efetuar uma análise à predisposição para o ingresso nas FFAA, vem reforçar que o modelo de recrutamento não está esgotado e que pode ser melhorado, desenvolvendo ações de divulgação das FFAA via DDN, do método do passa-palavra pelos próprios militares e através da utilização das redes sociais.

Por último, baseado num estudo da OTAN (2007) sobre recrutamento e retenção de pessoal militar, é perceptível que em muitos outros países atingir as metas de recrutamento tornou-se cada vez mais desafiador: (i) as forças militares enfrentam uma importante perda de pessoal, muitas vezes altamente qualificados; (ii) a dificuldade em recrutar um número suficiente é agravada pelo facto de que muitos militares abandonam as fileiras, de forma voluntária, demasiado cedo. Este documento apresenta uma perspetiva internacional, aponta um conjunto de estratégias e uma proposta de modelo para o recrutamento e para a retenção.

2.4. OPÇÕES METODOLÓGICAS

O caminho para chegar aos contributos para um modelo de recrutamento adequado ao paradigma atual dos jovens portugueses, partiu do modelo em vigor, ao que se segue uma análise a outros modelos de recrutamento de países membros da OTAN. Após esta consulta, através de uma estratégia qualitativa (Bryman, 2012; Creswell, 2013) seguiu-se a fase de recolha de dados sobre os modelos, por intermédio da utilização da técnica de recolha de dados documental clássica e de entrevistas semiestruturadas.



A investigação seguiu o método de raciocínio indutivo¹⁰, focado na análise de variáveis¹¹, que decompõem o modelo de recrutamento da amostra. Justifica-se a opção por se partir da observação de factos particulares, tais como, o modelo de recrutamento das FFAA em Portugal e em países da OTAN, que depois de relacionados irão permitir estabelecer procedimentos, ações ou atividades com aplicabilidade ao caso nacional. Assim, segundo Freixo (2012, p. 96) o método adequa-se, pois, “[...] generaliza a toda uma classe de acontecimentos [...] aquilo que foi provado em alguns casos [...]”.

Adotou-se o desenho de pesquisa estudo de caso, que segundo Bryman (2012) e Freixo (2012) é usado para a análise de um determinado fenómeno ou organização e que pressupõe detalhe e profundidade no estudo.

A recolha de dados seguiu um modelo de análise (Tabela 3) adaptado do modelo de gestão de pessoas anteriormente mencionado, preconizado por Chiavenato (2014, pp. 13-14), que decompõe o conceito de modelo de recrutamento das FFAA portuguesas, nas dimensões estruturantes: recrutamento, retenção e reinserção, que por sua vez têm agremiadas uma série de variáveis. Através destas variáveis são enumerados os indicadores que permitiram confrontar a realidade nacional.

Tabela 3 – Modelo de análise

Conceito	Dimensões	Variáveis	Indicador
Modelo de Recrutamento nas FFAA portuguesas	Recrutamento	Divulgação	Ações de informação
		Admissão	Condições Gerais
			Condições Especiais
		Classificação e Seleção	Aptidão Física
			Aptidão Psicológica
			Provas Médicas
	Retenção	Aplicação	Função/cargo
		Recompensa	Remuneração
		Desenvolvimento	Carreira
			Formação
		Manutenção	Qualidade de vida
		Reinserção	Incentivos
Formação certificada			

¹⁰ Analisam-se os elementos identitários do modelo de recrutamento de FFAA OTAN a partir dos dados recolhidos e não de uma conceção teórica gerada no início da investigação (Bryman, 2012).

¹¹ Vilelas (2009, p. 83) define variável como “[...] qualquer característica ou qualidade que é suscetível de assumir diferentes valores.”

Os dados foram sujeitos a uma análise de conteúdo proposta por Bardin (2008), categorial ou temática, assente numa metodologia de análise de entrevistas proposta por Guerra (2014).

O percurso e os instrumentos metodológicos escolhidos foram preconizados em três grandes fases (Figura 3).

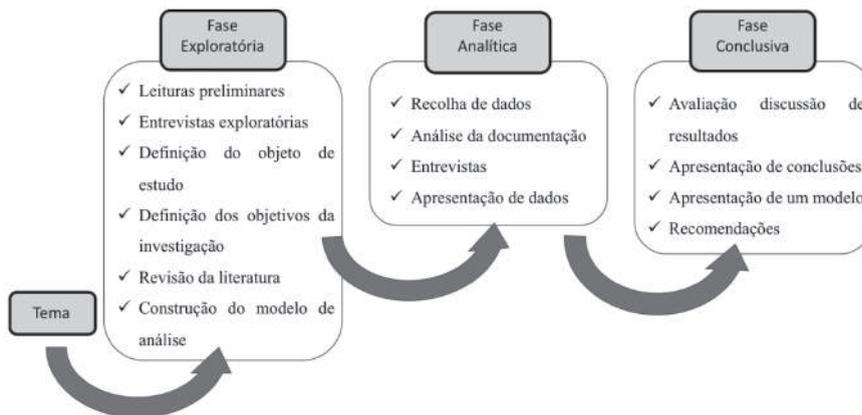


Figura 3 – Percurso e instrumentos metodológicos

Na fase exploratória efetuou-se um enquadramento conceptual, iniciou-se a pesquisa bibliográfica e a exploração documental alusiva à investigação, realizou-se um conjunto de entrevistas exploratórias, culminando com a elaboração do projeto de investigação. Na fase analítica foi efetuada a recolha dos dados para tratamento de forma a realizar a sua discussão e apresentação, posteriormente extraíndo-se os resultados e as informações necessárias para a investigação. Por último, desenrolou-se a fase conclusiva, orientada para a avaliação e discussão dos dados, no sentido de se obterem respostas e se extraírem contributos para o conhecimento e consequências práticas para as FFAA.

Consequentemente, se por um lado se pretende verificar a adequabilidade do modelo vigente e identificar melhores práticas, como garantia de obtenção, retenção de efetivos nas fileiras das FFAA portuguesas e reinserção, por outro é intenção apresentar contributos para se explorarem oportunidades e mitigar as vulnerabilidades e ainda, com alguma audácia, apresentar um possível modelo de recrutamento militar, tudo isto por intermédio da comparação com o modelo de países da OTAN, para fazer face à dicotomia da sociedade atual (Tabela 4).

Tabela 4 – Estrutura guia para a investigação

Tema: A evolução de modelos de recrutamento nas organizações militares. O caso das Forças Armadas portuguesas.		
Objetivo Geral: Avaliar a adequabilidade do modelo de recrutamento nas FFAA portuguesas		
Questão Central: Qual é o modelo de recrutamento mais adequado para as FFAA portuguesas que garanta a obtenção e permanência de efetivos nas fileiras?		
Vetores	Contexto social e militar (Conscrição e Profissionalização) Realidade militar	Perspetiva estrangeira (Modelo de recrutamento) Modelo renovado (Recrutamento nas FFAA)
OE	Explicar a evolução do modelo de recrutamento nas FFAA portuguesas	Analisar o modelo de recrutamento das FFAA em países OTAN Desenvolver um modelo de recrutamento, que inclua as melhores práticas
QD	De que forma evoluiu o modelo de recrutamento nas FFAA?	Como se caracteriza o modelo de recrutamento nas FFAA de países OTAN? Qual o modelo de recrutamento mais adequado para as FFAA portuguesas?
<i>Benchmarking: Realidade, Modelos, Estratégias</i>		
Dimensões		Recrutamento Retenção Reinserção
Instrumentos	Revisão da literatura Análise documental Análise público-alvo	Análise Tratamento de dados Interpretação de resultados Propostas e recomendações
Contributos potenciadores para a adequabilidade do modelo de recrutamento das FFAA portuguesas		



3. A EVOLUÇÃO DO MODELO DE RECRUTAMENTO MILITAR PORTUGUÊS

Nesta secção propõe-se efetuar uma reflexão através de um olhar retrospectivo sobre o SM, as configurações adotadas e os modelos de recrutamento que vigoraram em Portugal ao longo dos tempos, desembocando no atual modelo de FFAA profissionais. Desta forma, pretende-se compreender o caminho trilhado ao longo dos anos, que veio a confluir naquilo que na atualidade é uma dificuldade para as FFAA portuguesas, o recrutamento de efetivos em número suficiente para as suas fileiras.

3.1. O PERÍODO DA CONSCRIÇÃO

A referência obrigatória quando se fala em SMO é de forma indubitável a França¹² “mais pelo seu pioneirismo na elaboração do conceito do que pela sua consagração na pátria [...]” (Narciso, 1999, p. 73). Assim como outra incontornável referência é a batalha de Varmy¹³, na qual, ao Exército Real do antigo regime, por mobilização geral, se juntam os homens válidos de Paris. O Exército era o povo em armas, tendo como implícito o critério político fundamental da plena submissão deste à nação (Vaz, 2002). A *levée em masse*¹⁴, um recrutamento geral da população civil do país decretada em 23 de agosto de 1793, estipulava que até expulsar o inimigo do território francês, todos os franceses com idade entre 18 e 25 anos capazes de carregar armas fossem permanentemente requisitados. Enquanto isso, a população civil também foi necessária para ajudar a apoiar a revolução, que havia sido ameaçada pela intervenção de potências estrangeiras (Narciso, 1999; Haskew, 2016).

Com a revolução francesa consagra-se a conscrição, através do sistema de sorteio e mediante as necessidades do Exército, institucionalizada pela lei Jourdan de 5 de setembro de 1798, tendo sido uma aproximação ao SMO universal e que submeteu, a este serviço, todos os jovens franceses com idades compreendidas entre os 20 e os 25 anos de idade (Santos, 1979).

A esmagadora superioridade de efetivos, resultado desta política, provocou o dilema de segurança nas nações europeias, obrigando-as a introduzir a conscrição, massificando desta forma os exércitos (Francisco, 2009). Este sistema acaba por ser deturpado, pois os cidadãos selecionados podiam enviar um subs-

¹² A pátria da conscrição (Narciso, 1999).

¹³ Travada em 20 de setembro de 1792, na região de Champagne-Ardenne (Nordeste de França) e que opôs a França à invasão da Áustria e da Prússia.

¹⁴ Mobilização geral do povo francês para a guerra.





tituto em seu lugar, contornando assim o caráter obrigatório e comprometendo a sua equidade, porquanto este sistema favorecia a classe alta (Flynn, 2002).

3.1.1. O serviço militar português após as guerras liberais

Com o fim da guerra civil, entre liberais e absolutistas no ano 1834, houve lugar a uma reorganização militar do país. É extinto o sistema que assentava nas milícias e ordenanças, substituídas pelos batalhões de voluntários e da Guarda Nacional, dando origem a um só Exército (Narciso, 1999; Ferreira, 2017). O conceito de SMO como dever de cidadania, resultante da vitória liberal granjeia preponderância na sociedade portuguesa. Neste contexto, em 1869 é estabelecido o SMO não remunerado por cinco anos, findos os quais os militares passam a uma segunda linha ou primeira reserva e para a reserva territorial até completarem 50 anos. Os mancebos em idade militar e apurados depois da inspeção médica eram convocados por sorteio até o seu número satisfazer as necessidades do Exército (Selvagem, 1931; Narciso, 1999). No entanto “[...] para fundo de armamento, eram permitidas as remissões a dinheiro, a melhor parte da população isentava-se e só eram compelidos a servir nas fileiras como sorteados ou substitutos, os indigentes na sua quase totalidade analfabetos, o que rebaixava [...] o seu valor tático” (Selvagem, 1931, p. 580).

Ressalvam-se três passagens nas constituições portuguesas do século XIX relativamente ao SM, a primeira constituição portuguesa¹⁵ (1822), no artigo 19.º, “[...] defendê-la pelas armas, quando for chamado pela lei [...]”. Na carta constitucional (1826), no artigo 113.º, refere que todos os portugueses são obrigados a pegar em armas para sustentar a independência e integridade do Reino, e defendê-lo de seus inimigos externos e internos. Por alturas do reinado de D. Maria II, a Constituição portuguesa (1838), no artigo 119.º, refere que todos os portugueses são obrigados a pegar em armas para defender a Constituição do Estado e a independência e integridade do Reino.

3.1.2. O serviço militar português na República

Após a implantação da República e na sequência da reorganização do Exército é institucionalizado o SMO em Portugal, dado que a Constituição (1911) do recém-implantado regime republicano refere no artigo 68.º “todos os portugueses, cada qual segundo as suas aptidões, são obrigados pessoalmente ao serviço militar”, passando a ser geral, pessoal e obrigatório (Leal,

¹⁵ Assinada pelo D. João VI.





2003), o cidadão a partir dos 20 anos de idade era integrado na escola de recrutas por um período variável entre 15 e 30 semanas, posto o que permanecia no ativo até aos 30 anos, na reserva até aos 40 e mais cinco anos nas tropas territoriais. Manteve-se o sorteio a que todos os que terminavam a recruta estavam sujeitos e foi criada a taxa militar para o cidadão que não cumpria o SM (Ferreira, 2017).

Com o Estado Novo, no decurso do ano de 1933, surge nova Constituição (1933) que reforça, no artigo 54.º, “o serviço militar é geral e obrigatório [...]”. No ano de “1937 a duração do serviço militar foi fixada em 16 meses, sendo em 1949 aumentada para um máximo de dois anos [...]” (Ferreira, 2017, p. 92).

Após o 25 de abril de 1974, decorria o ano de 1976, foi alterada a anterior Constituição pela Assembleia Constituinte que aprovava e decretava a nova Constituição (1976) ficando estipulado no artigo 276.º, uma vez mais, que “a defesa da Pátria é dever fundamental de todos os portugueses.” e “o serviço militar é obrigatório nos termos e pelo período que a lei prescrever”.

3.1.3. As reformas dos Governos Constitucionais

A duração do SMO estipulada em dois anos manteve-se até 1987, altura em que se estabelece novo período para o SM, sendo de um mínimo de 12 a 15 meses para o Exército e de 18 a 20 meses para a Marinha e Força Aérea (AR, 1987).

O programa do XII Governo Constitucional¹⁶ define a reorganização e modernização das FFAA, assente na reestruturação, redimensionamento e reequipamento (Leal, 2003, p. 9): Também nesta altura é alterada a LSM por se considerar que a duração do SM era longa e não estava adequada às aspirações dos jovens portugueses. Neste sentido, reduz-se o SEN de 12 para quatro meses no Exército e de 18 para oito meses na Marinha e Força Aérea (AR, 1991). O sistema de recrutamento passou da conscrição para um sistema misto (voluntariado e conscrição). Segundo Leal (2003) a obtenção e retenção de efetivos em RV foi o maior desafio que se colocou a este modelo.

3.2. A PROFISSIONALIZAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS

No XIII Governo Constitucional surge a 4.ª Revisão Constitucional (AR, 1997) que refere “o serviço militar é regulado por lei, que fixa as formas, a natureza voluntária ou obrigatória, a duração e o conteúdo da respetiva prestação”.

¹⁶ 31 de outubro de 1991 até 28 de outubro de 1995.





Contudo, o figurino altera-se e surge um novo modelo de prestação de serviço militar (AR, 1999) que transita do sistema de conscrição para um novo regime de prestação de SM baseado no voluntariado.

Desta forma durante o período de transição, até ao dia 19 de novembro de 2004, o SEN teve uma duração de quatro meses, após o que este período é abolido e adota-se a prestação de SM baseado, em tempo de paz, no voluntariado, em que o RV passou a ter um período de 12 meses e o RC de dois a seis anos. Surge, assim, novamente e com maior acuidade, a necessidade de atrair jovens para a prestação de SM em RV/RC (Cobra, 2005).

Com esta nova prestação de SM surge o regulamento de incentivos que se constituiu como um instrumento essencial à satisfação das necessidades de pessoal, no âmbito da nova política de recrutamento e sustentação de efetivos militares, orientada para a plena profissionalização das FFAA. Por outro lado, é instituído o DDN cuja comparência constitui um dever de todos os cidadãos, podendo ocorrer a partir do primeiro dia do ano em que completem a idade de 18 anos e enquanto a mantenhem. Este dia visa sensibilizar os jovens para a temática da defesa nacional e divulgar o papel das FFAA.

O modelo de profissionalização que foi adotado em Portugal assenta num sistema misto, semiprofissionalizado, caracterizado, no essencial, pela introdução de novas formas de prestação de serviço, em RC, e pela extinção do SMO. O fim da conscrição determina o abandono de um recrutamento do tipo administrativo (de massa) e a opção por um recrutamento do tipo individual.

3.3. A EVOLUÇÃO DA LEGISLAÇÃO

Não obstante o que foi escrito, nas décadas de 80 e 90 várias foram as alterações no âmbito legislativo, preconizadas pelas sucessivas variações na forma de prestação do SM. Neste sentido, para melhor perceção apresenta-se a evolução do quadro legal atinente à prestação do SM na modalidade de recrutamento normal (Quadro 1).



Quadro 1 – Evolução do quadro legal para a prestação do SM

LSM	Regulamento da LSM	Recrutamento
Lei n.º 30/87, de 7 de julho	Decreto-Lei n.º 463/88, de 1 de outubro	Recenseamento Provas de Classificação e Seleção
O SMO passa a designar-se de SEN Duração do SM é reduzido (diferenciada por Ramos)	Estão sujeitos às obrigações militares os cidadãos de nacionalidade portuguesa entre os 18 e os 38 anos	
Lei n.º 22/91, de 19 de junho	Decreto-Lei n.º 143/92, de 20 de julho	Alistamento Incorporação
Redução do SEN Estão sujeitos às obrigações militares os cidadãos de nacionalidade portuguesa entre os 18 e os 35 anos	Prestação de SM em RV e RC	
Lei n.º 174/99, de 21 de maio	Decreto-Lei n.º 289/00, de 14 de novembro	Recenseamento DDN Provas de Classificação e Seleção
FFAA profissionais	Extinção do SEN Deveres militares para ambos os sexos, sendo exercidos nos termos do presente Regulamento Dia da Defesa Nacional	
Lei n.º 01/08, de 21 de setembro (alteração à Lei n.º 174/99, de 21 de maio)	Decreto-Lei n.º 52/09, de 02 de março (Decreto-Lei n.º 289/00, de 14 de novembro)	
Recenseamento automático	Deveres militares para ambos os sexos	Alistamento Incorporação

Fonte: Adaptado a partir de Santos (2015, p. 302).

3.4. O MODELO DE RECRUTAMENTO DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS

Um dos maiores desafios com que as FFAA se depararam nos últimos anos foi a sua profissionalização. As profundas alterações registadas a nível político e estratégico, nos contextos nacional e internacional, levaram à necessidade de repensar o modelo de recrutamento de RH para as FFAA (Cardoso, 2008).

Assegurar em quantidade e qualidade o número necessário de RH voluntários foi, em si mesmo um desafio com claras implicações para esta transformação das FFAA. A clássica e passiva atitude do recrutamento, que até então vigorava, em que competia ao cidadão apresentar-se para cumprir uma obriga-



ção, foi substituída por uma atitude orientada para a obtenção de RH, em que a iniciativa passou a pertencer essencialmente às FFAA. Para esta alteração de uma prática secular concorreu uma decisiva evolução de mentalidade, no sentido geral da transformação militar, mesmo perante o espectro de não satisfação dos efetivos pretendidos (Pinto, 2014).

Desde que foi adotada nas FFAA a profissionalização, é possível inferir que é no período atual, que se exige um esforço às estruturas de recrutamento, para garantir os efetivos necessários nas fileiras. Segundo dados do estudo da DGRDN (2016), realizado aos cidadãos¹⁷ participantes no DDN, durante o ano de 2016, conclui-se que a atratividade pelos Ramos apresenta um equilíbrio entre o Exército e a Força Aérea, sendo que a Marinha apresenta um valor mais baixo, ficando uma pequena percentagem de cidadãos, ao que se deduz, indecisos na sua opção (Figura 4).

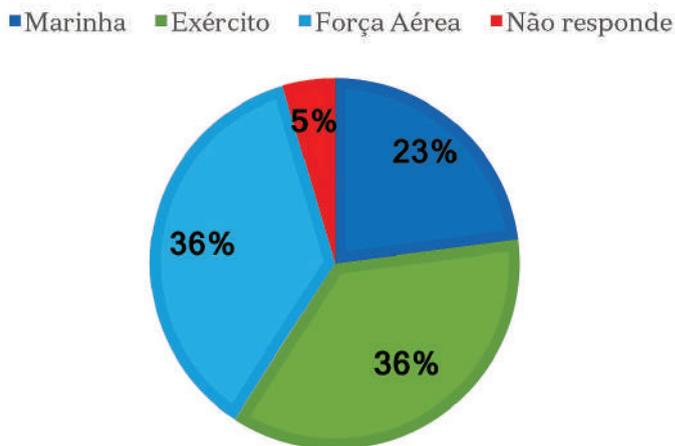


Figura 4 – Atratividade dos Ramos das FFAA

Fonte: Adaptado a partir de DGRDN (2016).

Por outro lado, o mesmo estudo demonstra que perante a possibilidade de ingresso nas FFAA, 39,4% dos jovens apresentam predisposição para o ingresso nas FFAA (Figura 5). Esta predisposição confirma uma tendência crescente ao longo dos últimos anos, tendo atingido o valor mais alto em 2015, muito reveladora da orientação militar intrínseca ao cidadão português (Figura 6).

¹⁷ Dos 99.893 mil jovens presentes foram recolhidos 81.207 mil inquéritos válidos (DGRDN, 2016).





A EVOLUÇÃO DE MODELOS DE RECRUTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES.
O CASO DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS

■ Tem interesse ■ Não tem interesse ■ Não responde

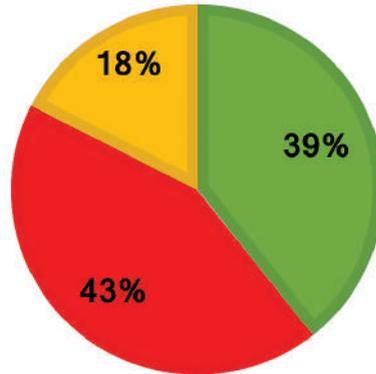


Figura 5 – Predisposição de ingresso nas FFAA

Fonte: Adaptado a partir de DGRDN (2016).

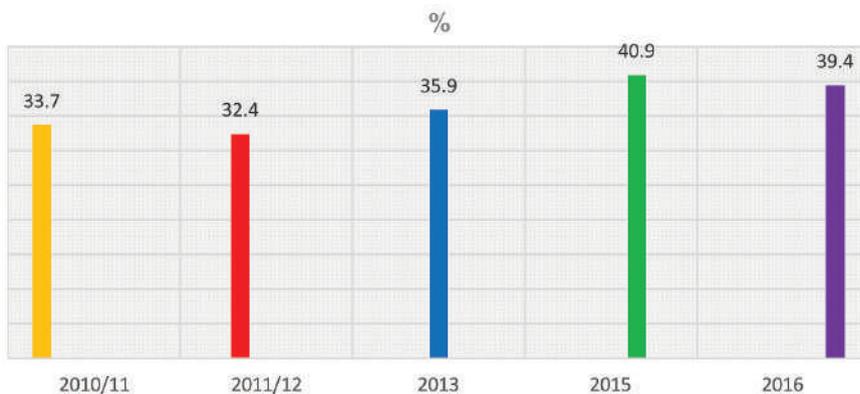


Figura 6 – Evolução da predisposição para ingresso nas FFAA

Fonte: Adaptado a partir de DGRDN (2016).

Salientam-se, também, alguns dados muito relevantes, como é o caso de que 48,2%¹⁸ dos jovens que manifestam interesse em ingressar nas FFAA demonstram intenção em fazê-lo nos 12 meses seguintes.

Dados do mesmo estudo asseveram que o nível de confiança nas FFAA, comparativamente a outras instituições¹⁹, apresenta o valor mais elevado, sendo esta confiança reveladora da boa aceitação das mesmas junto dos mais jovens, uma vez que concordam com a sua existência como elemento essencial para

¹⁸ 15.836 jovens.

¹⁹ Guarda Nacional Republicana, entre outras.





a segurança do país e reconhecem a sua eficácia no cumprimento das várias missões. Igualmente a apreciação do emprego nas FFAA, ainda que menos valorizado pelos jovens, apresenta valores muito favoráveis (DGRDN, 2016).

Destarte, e na linha da justificação da intenção de ingresso nas FFAA, a perceção da vida militar como é dada a conhecer, é considerada o fator mais importante, apresentando um valor de 66,2%, bem como a oportunidade de participação em missões internacionais, com 49,1%, ao que se segue, com um valor de 21,7% a possibilidade de continuar os estudos. Pelo contrário, da amostra de jovens sem intenção em ingressar nas FFAA, 48,2% justificam a não intenção por se encontrarem a estudar, ao que se segue a ideia de que a remuneração financeira é baixa, com 23,4%, e 21% assumem não gostar das características da profissão militar (DGRDN, 2016). Ou seja, poder-se-á referir que a organização é atrativa, mas a questão que se coloca é o porquê da falta de efetivos.

Neste sentido, importa perceber a evolução do efetivo de militares em RV/RC, pelo que se começa por representar no gráfico seguinte, (Figura 7), a quantidade de efetivos nas FFAA. Estes têm vindo a decrescer na última década, ainda que nos anos de 2010 e 2013 os valores totais evidenciassem um aumento de efetivos.

Em relação ao efetivo máximo autorizado e o real, verifica-se que nos anos de 2015 e 2016 o total de efetivos autorizado é alcançado, sendo mesmo ultrapassado nos casos do Exército e da Força Aérea. Em suma, as FFAA estão cerca de 17% abaixo dos efetivos totais autorizados, na categoria de Praças, em que o Exército é claramente o Ramo que mais dificuldades sente na manutenção dos seus efetivos.



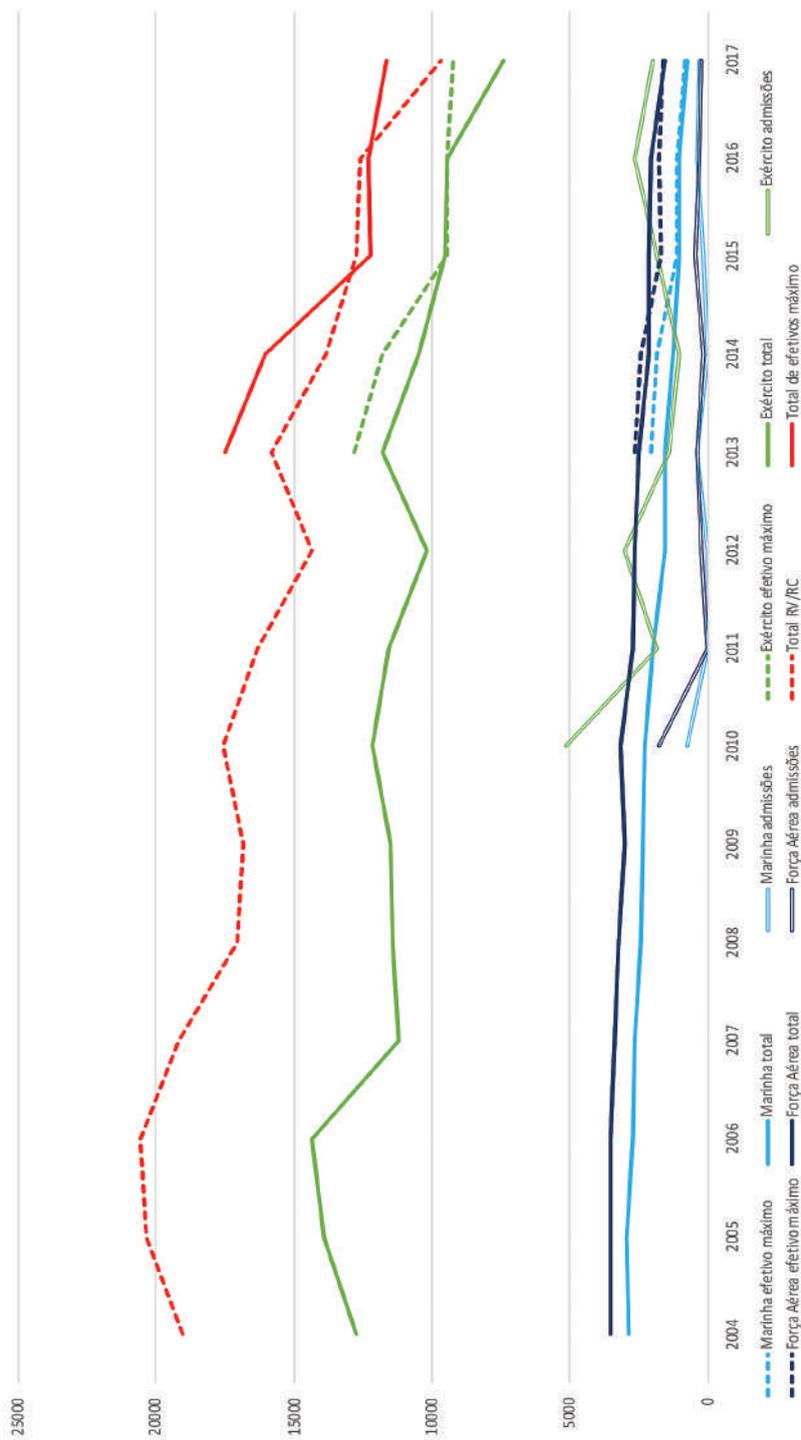


Figura 7 – Evolução dos efetivos das FFAA

Fonte: Adaptado a partir de Ferreira (2017) e MDN (2017).



O processo de recrutamento a que se alude, tendente a um ajustamento face aquilo que é o universo de recrutamento específico de cada Ramo, inicia-se com as atividades de recrutamento, ou seja, ações chamadas divulgações presenciais, como a presença em eventos, colóquios e feiras. O Exército apresenta uma rede de Gabinetes de Atendimento ao Público, associados a Unidades militares, que visam a divulgação da imagem e o apoio aos cidadãos. A Força Aérea recorre também aos órgãos de comunicação social para publicitar a sua imagem no seio do mercado de trabalho. Para além do referido, as atividades de divulgação passam pelo uso das redes sociais e pelo método do passa-palavra, variando em cada Ramo. A candidatura pode ser *on-line* ou presencial, em qualquer momento ao longo do ano. Na Marinha constata-se que existe um momento designado para a candidatura, sendo criado um *link* para os candidatos formalizarem a mesma.

O Processo de Classificação e Seleção²⁰ visa atribuir a classificação de aptos ou inaptos para o SM. Assim, os candidatos considerados aptos são incorporados para integrarem a fase de instrução, designada de Formação Geral Comum, que se divide inicialmente em instrução básica²¹ e instrução complementar²². Entre elas o militar efetua o seu Juramento de Bandeira, após o que se segue o período de instrução relativo à sua especialidade e que é variável no tempo, dependendo da mesma.

A forma de prestação de serviço em RC na Marinha tem uma duração mínima de três anos e máxima de seis anos, renováveis anualmente. O Exército contempla a prestação de serviço em RV/RC, renováveis anualmente. Na Força Aérea o período mínimo do contrato, nas suas várias modalidades para as Praças, cuja exigência mínima para o ingresso é o 11.º/12.º ano, é de quatro anos para todas as especialidades e para as Praças, cuja exigência mínima para o ingresso é o 9.º ano, é de três anos para todas as especialidades (CR Força Aérea, 2018).

A caracterização do modelo de recrutamento das FFAA portuguesas, como preconizado atualmente, apresenta-se sintetizada na Quadro 2.

²⁰ Nesta fase, e para a satisfação dos parâmetros médicos, físicos e psicológicos, a aferição é feita de acordo com as Tabelas Gerais de Inaptidão e Incapacidade para o Serviço nas FFAA, conforme Portaria n.º 790/99, de 07 de setembro, na redação que lhe foi dada pelas Portarias n.º 1157/2000, de 07 de dezembro e n.º 1195/2001, de 16 de outubro, e também pelos regulamentos internos dos Ramos.

²¹ Cinco semanas.

²² Sete semanas.



Quadro 2 – Modelo de recrutamento das FFAA de Portugal

Recrutamento	Divulgação	Diversidade de ações de informação
	Admissão	Nacionalidade portuguesa Mínimo 18 anos Aptidão psicofísica adequada Não estar inibido ou interditado do exercício de funções públicas Sem antecedentes criminais Habilitações necessárias adequadas Situação militar regularizada
		Habilitações Literárias: 9.º ano - Idade máxima: 24 anos 12.º ano - Idade máxima: 24 anos Licenciatura e/ou Mestrado - Idade máxima: 27 anos Licenciatura em Medicina - Idade máxima: 30 anos Altura mínima: 1,60m para o sexo masculino 1,56m para o sexo feminino Não possuir “ <i>piercings</i> ”, tatuagens ou outras formas de arte corporal ²³ que sejam visíveis no uso dos uniformes Candidatos a condutores mecânicos de automóveis – habilitação de condução categoria B ²⁴
	Classificação e Seleção	Provas físicas Transposição do muro (60 cm) Extensões de braços no solo Abdominais (1 minuto) Corrida (12 minutos)
Testes Psicomotores Testes de Personalidade Testes de Inteligência Testes Percetivo–Cognitivos		
Exames Sensoriais ²⁵ Exames Médicos Auxiliares ²⁶ Exame Médico Geral		
Avaliar aptidões pessoais dos candidatos para o cargo ou função a desempenhar		

²³ Marinha e Força Aérea.

²⁴ Condição específica para Marinha.

²⁵ Acuidade auditiva e visual, sensibilidade cromática e campo visual.

²⁶ Eletrocardiograma, raio-X ao tórax, análises ao sangue à urina e toxicológicas.

Quadro 2 – Modelo de recrutamento das FFAA de Portugal (cont.)

Retenção	Aplicação	Por especialidades
		De acordo com a especialidade ou por imposição de serviço
	Recompensa	OR1-731,34€ a OR4-1036,16€
	Desenvolvimento	OR1/após 12 meses OR2/1 ano após OR3 e 3 após OR4
		Cursos de promoção
Manutenção	Entendida como precária	
Reinserção	Incentivos	Decreto-Lei n.º 320-A/2000 de 15 de dezembro, alterada pelo Decreto-Lei n.º 118/2004 de 21 de maio, alterada por Decreto-Lei n.º 320/2007 de 27 de setembro Sistema de Formação Profissional da Marinha (qualificações profissionais de nível não superior, sendo atribuídos certificados de formação) Direção de Formação “System Approach to Training” (OTAN) alinhado com o Quadro Nacional Qualificações Centro de Formação Militar e Técnica Força Aérea certificado para ministrar formação do Sistema Nacional de Qualificações e pela Autoridade Nacional da Aviação Civil Decreto-Lei 14/2017 de 26 de janeiro de 2017 (regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações) - Quadro Nacional de Qualificações, Catálogo Nacional de Qualificações, Programa QUALIFICA, Passaporte QUALIFICA, Sistema Nacional de Créditos do Ensino e Formação Profissionais, Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa, qualificação de nível 4 ²⁷ Formação certificada e reconhecida (em número reduzido) sem paridade com o Catálogo Nacional de Qualificações, no entanto com várias Unidades de Formação de Curta Duração

3.5. SÍNTESE CONCLUSIVA

Em suma, ao longo desta secção efetuou-se uma descrição da evolução do modelo de recrutamento, percorrendo ao longo da história nacional as formas de prestação de serviço nas FFAA por cidadãos conscritos até ao SM assente no voluntariado, dando assim resposta à QD1. Neste âmbito, foi possí-

²⁷ Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação (cursos profissionais, cursos de aprendizagem, cursos de educação e formação ou cursos artísticos-especializados no domínio das artes visuais ou audiovisuais) ou ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional de um mínimo de seis meses.



vel constatar que o conceito de SMO surge com os liberais em 1869, atravessa modestas alterações, mas mantém-se na sua génese até 1991, altura em que o modelo de conscrição passa para um modelo de sistema misto. Contudo, a promulgação da LSM, em 1999, veio confirmar a transição do modelo de conscrição para o modelo assente no voluntariado, efetivando-se assim o conceito de FFAA profissionais em novembro de 2004. Esta alteração significativa traz para as FFAA um desafio novo e exigente – o de cativar jovens para as fileiras. Mesmo tendo-se verificado uma percentagem muito positiva de jovens atraídos pela vida militar e com predisposição para o ingresso nas FFAA é notória, na última década, uma curva decrescente de efetivos nas fileiras das FFAA.

O modelo de recrutamento das FFAA portuguesas evidencia as características subjacentes ao mesmo e serve de mote para o estudo de caracterização do modelo de outros países europeus a realizar na secção seguinte.

4. O MODELO DE RECRUTAMENTO: ESTUDO DE FORÇAS ARMADAS DE PAÍSES AMIGOS

A opção de substituir conscritos por voluntários profissionais baseou-se em vários racionais, cuja síntese pode ser enunciada pela evidência de que as FFAA não escapam às tendências da pós-modernidade (Battistelli, 2004).

Após se ter caracterizado o modelo de recrutamento nacional, propõe-se, nesta secção, caracterizar o modelo de recrutamento de FFAA profissionais de países OTAN, nomeadamente: Reino de Espanha, Reino da Bélgica, Reino Unido, Países Baixos e Itália, para assim se efetuar uma comparação com o modelo nacional e dessa forma se retirarem os melhores contributos para potenciar a obtenção, retenção e reinserção nas FFAA portuguesas.

4.1. REINO DE ESPANHA

O recrutamento nas FFAA depende integralmente do Ministério da Defesa e desenvolve-se segundo dois pilares: (i) o portal de recrutamento único, onde se trabalha a imagem das FFAA e se disponibiliza toda a informação essencial para a população em geral, assim como a específica para os candidatos (MDE, 2018b); (ii) a cultura de *defensa*, cujo objetivo é estimular a cultura social da defesa, com vista à consciencialização da defesa nacional, materializada em ações como o portal de cultura da defesa (MDE, 2018a). Durante o ano de 2016 foram ocupadas 97,43% das vagas anunciadas, facto que se tem vindo a verificar desde 2013 (95,6%) (MDE, 2018b), dados que permitem inferir uma taxa de





incorporações superior a 95%, deduzindo-se que o sistema de recrutamento em Espanha é eficaz.

A retenção inicia-se com a aquisição da condição militar de *tropa y marinería*, que principia com uma relação de compromisso inicial renovável até no máximo seis anos, permitindo após cinco anos o acesso ao contrato de longa duração, até ao limite dos 45 anos de idade, e uma vez nesta condição, estão criadas as condições para o acesso aos quadros das FFAA. Os militares são encaminhados após a opção de especialidade e colocados por afinidade de funções à especialidade. A lei da carreira militar (2007) define a progressão na categoria e entre categorias, bem como em termos de formação, que compreende: (i) formação integral para o desempenho específico do militar; (ii) formação contínua; (iii) formação de atualização de conhecimentos fundamental para o exercício profissional das FFAA. No que tange à remuneração, enquanto militar em formação auferе mensalmente 359,55€, aumentando para 1.016,62€ após o ingresso na categoria de *tropa y marinería* (MDE, 2018b), o que é superior quando comparado com o salário mínimo em Espanha, 735,90€ (BOE, 2017), para além do subsídio de fardamento e de deslocação.

Com vista à reinserção, o Ministério da Defesa apoia o desenvolvimento profissional assegurando o acesso à formação pelos militares durante a sua permanência nas FFAA, segundo dois vetores: (i) desempenho na função; (ii) obtenção de condições para a integração social, para melhoria do sistema educacional geral e acesso à administração pública. A Lei de *tropa y marinería* (2006) estabelece a possibilidade de concorrer à administração pública e reserva vagas para cargos no Ministério da Defesa, como o acesso à *Guardia Civil*, à Força Nacional de Polícia e ao Serviço de Polícia de Alfândega. Por outro lado, após terminar a prestação do SM, este passa a auferir uma quantia em função do tempo de serviço prestado. Além da formação mencionada, o Ministério da Defesa garante cursos de formação profissional para o emprego do Serviço Público de Emprego do Estado. Esta formação destina-se a favorecer a incorporação no mercado de trabalho após o final do compromisso com as FFAA.



Quadro 3 – Modelo de recrutamento das FFAA do Reino de Espanha

Recrutamento	Divulgação	Diversidade de ações de informação Portal de recrutamento único Cultura de <i>defensa</i>
	Admissão	Nacionalidade espanhola e residentes estrangeiros Idade 18/29 anos
	Classificação e Seleção	Provas físicas Provas psicológicas Reconhecimento médico
Retenção	Aplicação	De acordo com a especialidade
	Recompensa	Superior ao vencimento mínimo
	Desenvolvimento	Soldado/Cabo Lei 39/2007, de 24 de novembro e o Real Decreto 35/2010 de 15 de janeiro
		Formação obrigatória para mudança de categoria Possibilidade de obtenção do título de técnico de grau intermédio e outros diplomas Possibilidade de obtenção de qualificações em diversas áreas
Manutenção	Entendida como satisfatória	
Reinserção	Incentivos	Lei 8/2006, de 24 de abril Formação certificada orientada para a integração na sociedade Reserva de vagas no acesso à Administração Pública SAPROMIL (Sistema de aproveitamento das capacidades profissionais do pessoal militar. É responsável por gerir saídas profissionais do pessoal militar das FFAA que voluntariamente deseje participar neste projeto, por encaminhamento para o mercado laboral, procurando as melhores ofertas de emprego, público e privado (MDE, 2018).)

4.2. REINO DA BÉLGICA

O modelo de recrutamento das FFAA é centralizado, sendo o Serviço de Recrutamento a entidade responsável pela obtenção e seleção dos candidatos para todos os Ramos²⁸ (Hans, 2018). Assim, para além das normais ações de sensibilização atinentes às questões da defesa e da cidadania, cedo são encaixados esforços com vista a que as ações de recrutamento afetem as perceções dos jovens. Neste sentido, os estágios juvenis oferecidos aos jovens de nacionalidade belga dos 16 aos 20 anos asseguram uma boa oportunidade de contato

²⁸ Exército, Força Aérea, Marinha e o Corpo Médico.



com a vida militar. Para as FFAA belgas a profissão militar é um desafio, mas é também um trabalho árduo e exigente (Belgium Défense, 2018).

Claramente, trabalhar em Defesa não é acessível a todos. Assim, os candidatos que voluntariamente se oferecem para prestar SM, pela razão exposta, são submetidos a várias provas de classificação e seleção distribuídas ao longo de três dias. Durante o primeiro dia são realizados o exame médico, a avaliação da velocidade e da precisão no processamento da informação, a aptidão técnica e os testes psicotécnicos terminando com a entrevista pré-orientação. No segundo dia ocorrem as provas físicas e os testes psicotécnicos para aferir capacidades. O terceiro dia encerra todo o processo com duas entrevistas, uma de trabalho e outra orientada para a escolha da área de especialidade. A Bélgica permite, desde que cumpram os mesmos requisitos e obtenham aprovação nos vários testes comuns, o acesso de estrangeiros nas suas FFAA, se oriundos de países europeus, extensível à Noruega, Islândia, Liechtenstein e à Suíça (Belgium Défense, 2018).

Em termos de retenção, o soldado voluntário adquire a condição de militar com uma relação de compromisso inicial renovável até no máximo oito anos, permitindo, após o segundo ano, acesso a uma carreira profissional nos quadros das FFAA. Os militares são encaminhados após a opção de especialidade e colocados por afinidade de funções à especialidade. A progressão na categoria e entre categorias depende da classificação individual, variando entre os dois e os seis anos (Hans, 2018).

Em termos de formação, esta inicia-se com a entrada do soldado voluntário no *Centre d'Instruction de Base et d'Ecolage Sud* que compreende: (i) estudos técnicos ou académicos; (ii) formação militar; (iii) treino da condição física; (iv) treino de características individuais (liderança, disciplina, entre outras...). Esta formação divide-se em duas partes: (i) iniciação militar que visa converter o civil num militar e consiste em fornecer o conhecimento geral e as habilitações técnicas necessárias; (ii) formação profissional especializada (Belgium Défense, 2018).

Quanto à remuneração, enquanto militar e desde o período de formação auferir 1.940,85€ (líquido 1.540,97€), o que é similar ao salário mínimo, cujo valor é de 1.562,6€ (Pordata, 2018), após dois anos de serviço e com a primeira promoção o valor ascende a 2.009,31€ (líquido 1.568,98€) e nos postos seguintes o valor depende do número de anos de serviço e da idade (Hans, 2018), para além do vencimento base existe ainda o subsídio mensal atribuído aos Para-Comandos, entre 176,92€ e 466,44€, assim como também existe uma remuneração quando em exercícios ou operações militares (Martin, 2017).



Relativamente à reinserção, existe a figura da mobilidade externa, que visa fornecer militares de um grupo específico, de forma voluntária ou obrigatória, para soluções que podem assumir várias formas: (i) parcerias com o setor público (serviço público, polícia, municípios, entre outros...); (ii) parcerias com o setor privado (transporte, energia, segurança, etc.); (iii) um programa de reciclagem profissional. Tudo com o objetivo de iniciar uma segunda carreira para uma futura integração na sociedade. A transferência para o setor público implica a transferência dos militares no ativo para o *status* de agente estatal ou relacionado com o serviço público. O processo de transferência para um setor público inclui: (i) uma fase de seleção organizada pelo empregador público respetivo; (ii) a transferência. O desenvolvimento destas soluções visa a satisfação das três partes envolvidas, os militares, o novo empregador e as FFAA (Belgium Défense, 2018).

Quadro 4 – Modelo de recrutamento das FFAA do Reino da Bélgica

Recrutamento	Divulgação	Diversidade de ações de informação Estágios juvenis
	Admissão	Nacionalidade Belga e estrangeiros (nacionalidade de um país membro da Europa, da Noruega, Islândia, Liechtenstein e Suíça) Idade 18/27 anos Prova de aferição de conhecimento geral (avaliar a velocidade e a precisão de processamento de informação) Teste de aptidão técnica
	Classificação e Seleção	Provas físicas
		1.º Testes psicotécnicos (determinar a personalidade e as capacidades)
2º Testes psicotécnicos		
Exames médicos		
		Entrevista de pré-orientação Entrevista de trabalho Entrevista de orientação
Retenção	Aplicação	De acordo com a especialidade ou por imposição de serviço
	Recompensa	Superior ao vencimento mínimo, variável com a idade e tempo de serviço Subsídio mensal para os Para-Comandos variável entre 176,92€ e 466,44€
	Desenvolvimento	Soldado/Cabo (variável entre 2 a 6 anos), por anos de serviço ou por avaliações e testes Contrato de duração de 2 anos, após o que tem a possibilidade de <i>status</i> de carreira (profissional), até 8 anos
		Após a incorporação (variável por especialidade) 6 meses
	Manutenção	Entendida como muito satisfatória

Quadro 4 – Modelo de recrutamento das FFAA do Reino da Bélgica (cont.)

Reinserção	Incentivos	Encontra-se em processo de negociação com o setor público e o privado
		Formação certificada orientada para a integração na sociedade Mobilidade externa Reservistas

4.3. REINO UNIDO

O recrutamento nas FFAA é individualizado, em que cada Ramo conduz as suas ações de divulgação. Existem espalhados pelo país centros de recrutamento cuja missão é efetuar a divulgação e obtenção de candidatos, no entanto, o recrutamento ainda que conduzido de forma independente é muito semelhante entre Ramos (Morgan, 2018).

O acesso às FFAA é permitido, salvaguardando áreas que têm requisitos de nacionalidade e residência mais restritos por razões de segurança, aos nacionais do Reino Unido ou da Irlanda, cidadãos da *Commonwealth* a viver no Reino Unido continuamente durante os cinco anos anteriores à sua candidatura e sem período de ausência durante 180 dias. A faixa etária para o candidato se juntar a qualquer dos Ramos é a mesma com especificidades próprias e em casos particulares, consoante as especialidades. Salienta-se que ambos permitem o acesso a menores (dos 16 aos 18 anos de idade), aos quais é autorizado alistar-se como *Sea Cadets*, *Army Cadets Force* e *Airman Cadets*, permitindo assim, ao candidato, desenvolver as suas capacidades de liderança, de trabalho em equipa e obter uma visão real da vida enquanto militar. Assim, os candidatos que voluntariamente se oferecem para prestar SM integram uma especialidade que os próprios escolhem, sendo submetidos a provas de classificação e seleção ao longo de dois dias. Estas provas iniciam-se com uma entrevista ao que se segue a avaliação médica e as provas físicas. Posto isto, na Marinha os candidatos inicialmente são submetidos ao teste de aferição intelectual e técnica²⁹ para o desempenho da especialidade escolhida. Por último, exceto no Exército, antes do alistamento os candidatos são submetidos a um pré curso de quatro dias (Royal Navy, 2018; Army, 2018; Royal Air Force, 2018).

Segundo Morgan (2018), a competição com as instituições e organizações civis é o fator que maior influência negativa tem no processo em geral. Contudo, refere também a falta de conhecimento sobre o que as FFAA têm para oferecer, ressaltando que mais do que nunca é feito um esforço financeiro em campanhas de divulgação e informação para atrair candidatos.

²⁹ *Naval Service Recruiting Test*.



O modelo de recrutamento tem vindo a evoluir continuamente para atender às mudanças na sociedade civil. As FFAA pretendem ser relevantes e atraentes. Neste sentido têm desenvolvido as condições de serviço para ajudar a melhorar a retenção (Morgan, 2018). Após o alistamento, os militares iniciam o treino básico e, regra geral aceitam um contrato de 22 anos, extensível, segundo determinadas circunstâncias, como vagas e classificação individual, ainda que ao fim de três anos de serviço e após um aviso com antecedência de um ano, adquiram a possibilidade de abandonar as fileiras.

No Reino Unido o maior problema com a retenção de efetivos tem diretamente a ver com o tempo longe de casa, sentimento de perda de expectativas (apenas exercícios e treino), perceção de alternativas, alteração da situação familiar e em menor grau a remuneração, o que levou a melhorias das condições de serviço³⁰, incluindo prémios para garantir períodos de cinco anos (Morgan, 2018). Durante a permanência nas fileiras a remuneração auferida como recruta é de 1.415€, valor que após a promoção a soldado sobe para 1.750€ e três anos depois para 1.895€, auferindo no último posto 2.820€, valor superior quando comparado com a sociedade civil, sendo mesmo superior ao rendimento mínimo que é de 1.400€ mensal (Gov.UK, 2018; Expansión, 2018). Salienta-se que as FFAA, em qualquer dos Ramos, autorizam a prestação de serviço como reserva, o que permite o acesso a missões e atividades como tropa regular, durante 27 dias por ano a cada contrato de 12 meses; em determinadas especialidades diminui para 19 dias por ano, podendo também participar em missões internacionais por um período de um ano (Royal Navy, 2018; Army, 2018; Royal Air Force, 2018). Por último, as Divisões de Pessoal de cada Ramo monitorizam o recrutamento, a retenção e, em menor grau, a reinserção, assim como, as tendências atuais e futuras até 20 anos, estudando as questões demográficas, económicas e a própria estrutura das FFAA.

No âmbito da reinserção, o militar após cumprir o SM pode optar por continuar, na modalidade de *full time* ou como civil, a servir nas reservas, até à idade de 55 anos³¹, usufruindo das regalias inerentes à condição (Royal Navy, 2018; Army, 2018; Royal Air Force, 2018).

Segundo Morgan (2018), na sua maioria a formação recebida nas fileiras é certificada, conforme os níveis da qualificação civil, sublinhando que em cada Ramo das FFAA existe uma estrutura dedicada, para prestar apoio aos ex-militares após o final da prestação do SM.

³⁰ Instalações, rotinas no trabalho e equilíbrio no tempo operacional.

³¹ Mais de 55 anos é visto caso a caso.



Quadro 5 – Modelo de recrutamento das FFAA do Reino Unido

Recrutamento	Divulgação	Diversidade de ações de informação Centros de recrutamento
	Admissão	Nacionalidade britânica e irlandesa Idade 16/36 anos
	Classificação e Seleção	Provas físicas
		<i>Naval Service Recruiting Test</i> - Específico da Marinha (Royal Navy, 2018))
		Exames médicos
		Entrevista de trabalho e de orientação para a escolha da área de especialidade
<i>Pre-Royal Navy course</i> - Específico da Marinha (Royal Navy, 2018).		
Retenção	Aplicação	De acordo com a especialidade Na qualidade de reservas
	Recompensa	Superior ao vencimento mínimo Subsídios para deslocamento e por qualificações
	Desenvolvimento	Soldado/Cabo por avaliação do mérito
		Instrução básica, especialidade Outras formações específicas remuneradas
Manutenção	Entendida como boa	
Reinserção	Incentivos	Estrutura interna, por Ramo, dedicada a apoiar os ex-militares
		Formação certificada orientada para a integração na sociedade Reservistas

4.4. PAÍSES BAIXOS

O recrutamento nas FFAA depende do Ministério da Defesa. As ações de recrutamento, para além das fontes de informação digitais, recorrem ao que se designa o dia aberto. Este é considerado um momento perfeito na vida dos jovens para compreenderem o que são e fazem as FFAA. Visitar um dia aberto é, portanto, a maneira ideal de obter informações sobre as vagas e oportunidades de carreira (DefensieDagen, 2018).

Para além deste dia, existe um esforço acrescido aquando dos dias festivos dos vários Ramos, em que se aproveita a oportunidade para publicitar as FFAA e também para realizar visitas, previamente programadas, às escolas para um contato mais próximo num ambiente mais acolhedor e transmissão de experiências militares. Além dos dias abertos, existem os dias de informação, para fornecer esclarecimentos sobre como é trabalhar na Defesa. Uma outra aposta é a possibilidade de permitir realizar estágios³² práticos, de orientação

³² Não é permitido na Polícia Militar.



e de graduação, aos quais é associado um subsídio. Nas FFAA holandesas todos os candidatos passam por um processo de classificação e seleção, o que significa ter de realizar exames médicos, provas físicas, exame psicológico e, no final, o candidato é submetido a uma investigação de segurança obrigatória (DefensieDagen, 2018).

O desenvolvimento económico tem sido um dos fatores do abandono precoce nas FFAA. Por outro lado, os sucessivos anos de reorganização e redução das mesmas, tem vindo assim a afetar negativamente a retenção. Atualmente o alistamento tem início programado, mas tendo em vista evitar perdas há uma política, em estudo, para permitir aos candidatos admitidos, nesse interregno, integrarem um estágio de adaptação enquanto aguardam o início do seu treino militar nas escolas dos vários Ramos. A carreira militar é flexível, inicia-se na fase 1 (formação) e a fase 2 termina entre os 32 e os 35 anos de idade. Três anos antes do final da fase 2, as FFAA decidem se o militar pode ou não prosseguir a sua carreira. Em caso de decisão positiva, estende-se até aos 60 anos de idade (fase 3). Em relação à progressão na categoria, não está estabelecido período mínimo para a promoção, já que consideram mais importante as experiências e qualificações adquiridas. A formação é certificada e qualificada, facilitando, mais tarde, a procura de emprego ou o prosseguimento dos estudos (Burgerhout, 2018).

No que tange à remuneração, o soldado começa por auferir 988,26€ podendo, ainda como soldado e dependendo do tempo de serviço chegar aos 1.858,03€, superior ao salário mínimo que é de 1.578€ (Pordata, 2018), que, ressalva-se, neste país e para jovens com idades entre os 18 e os 21 anos os valores variam em função de uma percentagem do referido salário, entre os 970,47€ e os 1.341,30€ (Berekenen.nl, 2018). Com as promoções estes valores podem ascender aos 2.633,45€ (DefensieDagen, 2018).

As FFAA têm a obrigação legal de reinserção dos ex-militares, pelo que estes são abonados com uma indemnização como benefício quando deixam as fileiras. Existe ainda uma equipa de especialistas para apoio aos militares na preparação do regresso à sociedade civil, através de acordos com outras organizações e entidades. As FFAA trabalham em coordenação com estas organizações de modo a planear a formação, tendo em vista as qualificações militares e as necessidades das organizações civis, possibilitando que o novo empregador tenha um efetivo qualificado. A maioria das qualificações obtidas durante o SM é certificada. Por último, para obter outro nível académico, os ex-militares podem usar as qualificações adquiridas nas FFAA para serem dispensados de módulos académicos (Burgerhout, 2018).



Quadro 6 – Modelo de recrutamento das FFAA dos Países Baixos

Recrutamento	Divulgação	Diversidade de ações de informação Dia aberto Dias de informação
	Admissão	Nacionalidade holandesa Idade 17/28 anos (limite de idade varia consoante a especialidade)
	Classificação e Seleção	Provas físicas Exames psicológicos Exames médicos
Retenção	Aplicação	De acordo com a especialidade
	Recompensa	Inicialmente inferior ao vencimento mínimo
	Desenvolvimento	Experiência e qualificações adquiridas
		Instrução básica, especialidade Outras formações específicas remuneradas
Manutenção	Entendida como boa	
Reinserção	Incentivos	Obrigações legais Indemnização Equipa de especialistas Estágios
		Formação certificada Competências reconhecidas

4.5. ITÁLIA

As FFAA inspiram uma forte confiança nos seus cidadãos, constituindo-se como uma organização desejável, credível e entendida como uma oportunidade de emprego bem remunerada para os jovens. As FFAA têm feito um esforço para ir ao encontro das expectativas dos potenciais candidatos, atentas às dinâmicas dos atores do mercado de trabalho nacional e internacional. O recrutamento está legislado pelo *Codice dell'ordinamento militare* (2010). O SMO foi suspenso a 1 de janeiro de 2005, dando lugar à prestação de SM em regime de voluntariado. Esta prestação pode assumir caráter de um ano (*volontari in ferma prefissata di un anno* (VFP1)) ou de quatro anos (*volontari in ferma prefissata quadriennale* (VFP4)), sendo que os VFP1 declaram um contrato de um ano com um opcional e os VFP4 um de quatro renováveis aos dois anos. Este recrutamento de voluntários tem provado ser eficaz, o processo de seleção é rigoroso e exige um elevado nível psicofísico, tudo para encontrar os mais qualificados. A defesa italiana tem feito um esforço para criar uma vantagem sobre a perceção de alternativas nos jovens, por forma a assegurar a satisfação da missão das FFAA alcançando os objetivos do recrutamento (Carluccio, 2018).

Após a incorporação nas FFAA, começam as preocupações com a retenção. Os VFP1 iniciam a formação básica, cuja duração é variável, dependendo

do Ramo e da especialidade. No caso dos VFP4, o procedimento é o mesmo, ainda que com outros horizontes temporais. Os militares são depois adstritos às Unidades das FFAA consoante as especialidades. Os VFP4 integram a atividade operacional. Um VFP1 inicia o seu percurso como soldado e não tem progressão na carreira, apenas o seu salário inicial de 1.000€ aumenta para 1.100€ no segundo ano. No caso de um VFP4, o seu percurso inicia-se no posto de *Caporale*, obtendo a promoção a *Caporale maggiore* após 18 meses, o que em termos de remuneração se traduz em 1.300€ nos primeiros dois anos e 1.800€ nos restantes, o que se equipara ao salário mínimo nacional (Carluccio, 2018). Após quatro anos de serviço, ingressam na carreira de tropas voluntárias no serviço permanente, obtendo nova promoção a *Primo caporale Maggiore*. Mantêm-se neste posto durante um ano, sendo depois promovidos a *Caporale maggiore scelto* onde permanecem durante mais quatro anos, findos os quais são promovidos a *Caporale maggiore capo* e, oito anos volvidos, a *Caporale maggiore capo scelto* (Repubblica Italiana, 2010).

Quanto à reinserção profissional, as FFAA italianas introduziram uma série de medidas para facilitar a integração no mercado de trabalho os ex-militares, desde a troca de informações e coordenação com várias agências e empresas que atuam no mercado de trabalho, até aos cursos adaptados consoante as necessidades internas e as exigências externas (Carluccio, 2018). Concretamente, o Ministério da Defesa tem: (i) protocolo com as empresas registadas no registo comercial nacional; (ii) atribuição de alojamento inicial, se necessário; (iii) formação na estrutura da defesa (sem custos); (iv) vagas nos serviços de segurança, sendo que 20% ocorrem nas forças policiais; (v) correspondência das licenças de condução militar com as licenças civis; (vi) prioridade no acesso a vagas na Administração Pública e para a categoria de funcionário civil do Ministério da Defesa. A formação e as qualificações são reconhecidas pela administração nacional e regional, assim como pelos Institutos no caso de intenção de prosseguir os estudos (Repubblica Italiana, 2010; Carluccio, 2018).

Quadro 7 – Modelo de recrutamento das FFAA da Itália

Recrutamento	Divulgação	Diversas ações de informação Centros de recrutamento e seleção
	Admissão	Nacionalidade italiana Idade 18/25 (voluntários a 1 ano) e 30 (voluntários a 4 anos)
	Classificação e Seleção	Provas físicas
		Exames psicológicos
Exames médicos		
		Prova cultural para os VFP4

Quadro 7 – Modelo de recrutamento das FFAA da Itália (cont.)

Retenção	Aplicação	De acordo com a especialidade
	Recompensa	Equiparada ao salário mínimo
	Desenvolvimento	Por diuturnidade
		Instrução básica, especialidade Outras formações específicas remuneradas
Manutenção	Entendida como muito boa	
Reinserção	Incentivos	Decreto Legislativo de 15 março 2010, n.º 66
		Formação certificada
		Competências reconhecidas

4.6. SÍNTESE CONCLUSIVA

Em súpula, nesta secção foram caracterizados os modelos de recrutamento do Reino de Espanha, Reino da Bélgica, Reino Unido, dos Países Baixos e da Itália, para se retirarem contributos passíveis de potenciar a obtenção, retenção e reinserção nas FFAA portuguesas. Inferiu-se que as grandes diferenças na dimensão recrutamento são ao nível da responsabilidade e do tipo de ações de informação. Nas restantes dimensões, ainda que com ligeiras diferenças, é notória uma analogia entre modelos. Assim, dá-se por respondida a QD2, que converge, em conjunto com a caracterização do atual modelo de recrutamento das FFAA portuguesas, para a apresentação dos resultados na secção seguinte.

5. OPÇÕES DE REESTRUTURAÇÃO: MODELO DE RECRUTAMENTO DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS

Nesta secção efetua-se a análise, depois de caracterizado o modelo de recrutamento nacional e os modelos de recrutamento de FFAA profissionais de países OTAN. Expõe-se, ainda, o modelo de recrutamento e elencam-se os melhores contributos, a fim de potenciar a obtenção, retenção e reinserção nas FFAA portuguesas, após o que se apresenta um modelo de recrutamento para as FFAA, resultado da integração dos contributos colhidos.

5.1. MODELO DE RECRUTAMENTO

O recrutamento inclui as atividades executadas pela organização com a finalidade de atrair e identificar candidatos. Assim, o conhecimento sobre a organização desempenha um papel muito relevante na medida em que influencia a perceção sobre o processo e/ou a organização, classificando-a de atrativa ou

não. Neste sentido, a imagem e a reputação desta revestem-se de capital importância. No entanto, aspetos como as expectativas³³ e as alternativas percebidas no mercado de trabalho, que quanto menores maior a probabilidade de alistamento, a par da pressão social e do prestígio da organização, têm relação direta com a intenção de envolvimento futuro. Assim sendo, o modelo de recrutamento (Figura 8), divide-se em variáveis objetivas, práticas de recrutamento conduzidas pela organização, e subjetivas, que se referem à forma como essas práticas são recebidas no mercado de trabalho (Schreurs, 2004).

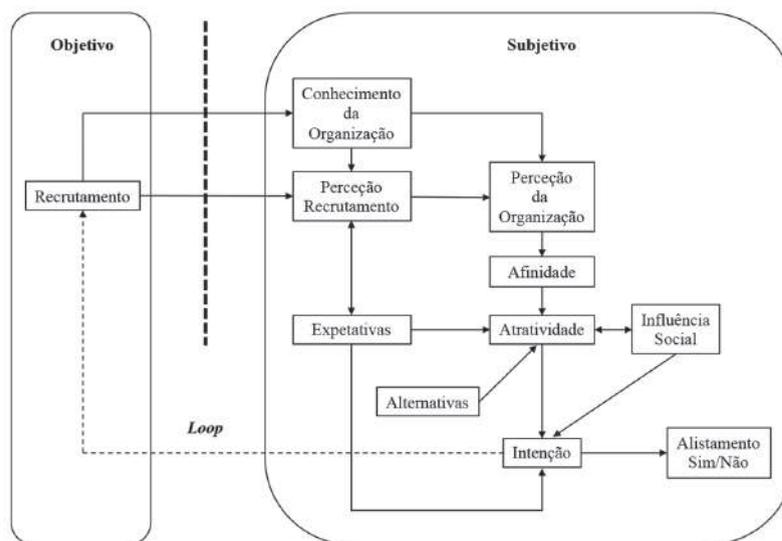


Figura 8 – Esquema do modelo de recrutamento

Fonte: Adaptado a partir de Schreurs (2004) e Rego, et al. (2015, p. 221).

5.2. OBSERVAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As FFAA, desde 2004, com a efetivação do modelo de profissionalização do SM, congregam na sua essência novas exigências e desafios, que devem ser atendidas, devido à constante mutação do ambiente global. As exigências decorrentes das missões das FFAA implicam, necessariamente, assegurar a obtenção e a manutenção de RH, garantindo, assim, a sua própria sustentabilidade. No limite, dir-se-á, hoje mais do que nunca, que estimular o mercado de trabalho no sentido de obter candidatos em número suficiente que permita um rigoroso processo de classificação e seleção, rentabilizar esses efetivos assegurando uma elevada percentagem na retenção de forma a tornar lucrativo

³³ Remuneração, benefícios, tipo de trabalho a ser realizado e oportunidades de progressão.



o investimento e dinamizar o modelo de transição para o mercado de trabalho, materializa o ciclo que quando harmonizado cria as condições para a referida sustentabilidade.

Dar o passo para a mudança nesta conjuntura implica: (i) estimular comportamentos; (ii) envolvimento geral; (iii) consciência da imagem das FFAA; (iv) conhecimento sociodemográfico da população; (v) definir processos nas FFAA face à emergente geração; (vi) divulgar a atividade militar. O modelo de profissionalização exige uma permanente gestão e desenvolvimento que, no limite, poderá originar a reestruturação do processo de recrutamento.

5.2.1. Dimensão recrutamento

Os esforços do recrutamento são destinados a influenciar comportamentos. Neste sentido, e constituindo-se a escola, ensino básico e secundário, o momento e local para promover a educação para a segurança e defesa, no quadro da educação para a cidadania, considera-se pertinente uma reavaliação do Protocolo de Cooperação entre o Ministério da Defesa e o da Educação, que visa estabelecer os termos e as condições para promover a divulgação dos valores e das matérias da segurança e defesa nacional (Governo Portugal, 2012), ou seja, promover uma consciência de cidadania nos mais jovens, o que o Instituto de Defesa Nacional tem vindo a fazer de forma muito sustentada (Lopes, 2018).

Pese embora a necessidade de efetivos seja, em maior ou menor número, transversal às FFAA, estas efetuam as suas ações de recrutamento de forma independente o que comparado com outros modelos analisados sugere um desperdício de meios e capacidades, bem como uma perda de potenciais candidatos por motivo, entre outros, da separação de concursos. Assim, propõe-se a constituição, ao nível do Ministério da Defesa, de uma estrutura de recrutamento com uma estratégia única de divulgação, coordenação e gestão centralizada da informação, para dinamizar as ações de recrutamento na totalidade do território.

5.2.1.1. Divulgação

A reputação e a divulgação da imagem das FFAA como organização empreendedora, a par da atividade militar estimulam a atratividade. Nesse sentido, veja-se que, segundo dados retirados do último relatório anual da DGRDN (2016), no âmbito do DDN, 74,2% dos jovens inquiridos manifestam a vontade de assistir a treinos militares, 16,3% ambicionam mais informação sobre





as oportunidades profissionais das FFAA e 15,6% referem a necessidade do conhecimento sobre uma Unidade militar. Quer isto dizer que devem ser desenvolvidas campanhas de divulgação da defesa nacional e do SM, maximizar as potencialidades das redes sociais, porquanto, e segundo Cardoso (2016), se constituem como uma forma privilegiada de as pessoas se darem a conhecer, mas, também, de as organizações divulgarem informação em favor do recrutamento. Por último, promover internamente a divulgação do SM por forma a tornar os nossos militares os melhores embaixadores. Tudo isto orientado para os jovens que se constituem como potenciais candidatos e que se situam na faixa etária dos 15 anos de idade e superior, momento que se assume possuem o nível de maturidade necessária para perceberem as questões militares, envolvendo, de igual modo, as suas famílias.

As organizações escolhem o perfil do candidato pretendido, mas este também escolhe as organizações nas quais tem intenção de trabalhar (Chia-venato, 2014). Assim, forçosamente devem ser desenvolvidas, nos órgãos de comunicação social, campanhas nas áreas da cidadania e da defesa nacional, promotoras das atividades operacionais realizadas dentro e fora do Território Nacional, que divulguem o empenhamento das FFAA em missões de proteção civil, em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações. Salienta-se que 60,1% dos jovens aquando da sua participação no DDN referem que este dia visa transmitir informação sobre defesa nacional e 22,2% informação sobre as FFAA, o que é revelador da importância das ações desenvolvidas até à presença dos jovens neste dia, comprovando-se, assim, que a sua perceção sobre a organização já deve estar incutida, para que esta experiência consolide uma intenção de ingresso. Em reforço 75,8% afirmam ter mudado a sua opinião para melhor em relação às FFAA e 58,9% demonstraram interesse em passar uma semana inseridos no dia-a-dia de uma Unidade militar (DGRDN, 2016), dados que permitem propor os estágios juvenis, com duração de uma semana, no sentido de oferecer aos jovens, entre os 16 e os 18 anos, uma oportunidade de contato com a vida militar.

5.2.1.2. Admissão/Classificação e Seleção

No que alude à admissão, e na mesma linha do Exército a Marinha e a Força Aérea assumem como adequadas as atuais condições gerais e especiais, acrescentando que se encontram em curso alterações no sentido de admitir candidatos tatuados (Simões, 2018; Barbosa, 2018; Rosas, 2018). Contudo, assume-se como insuficiente, pelo que se entende necessário efetuar alterações,





tendentes a uma maior abrangência em RH, como: (i) a admissão de candidatos oriundos da CPLP³⁴; (ii) estender o limite máximo de idade para os 27 anos de idade. Relativamente à classificação e seleção, quer a Marinha quer a Força Aérea assumem não terem previstas alterações, sublinhando que devem ser mantidos os níveis de exigência e que o problema tem diretamente a ver com a oferta (Simões, 2018; Barbosa, 2018). No caso do Exército, foi definido que os candidatos sem aproveitamento nas provas físicas seriam incorporados, obtendo assim um período de preparação equivalente à instrução básica para atingir os mínimos. A par disto estão em fase de revisão os exames médicos, que no último ano classificaram como inaptos 40% dos candidatos (Rosas, 2018). Neste sentido, considera-se pertinente esta revisão das tabelas gerais de inaptidão e de incapacidade para o serviço nas FFAA em linha com o perfil físico da geração Z. Importa, ainda, rever os perfis das especialidades por forma a ajustá-los à nova realidade e simplificar o processo de recrutamento (Carreiras, 2018), flexibilizar as provas de classificação e seleção (datas, tempo, rigidez) e atribuir a especialidade considerando a intenção do candidato.

5.2.2. Dimensão retenção

As FFAA têm um produto efetivo que na realidade não corresponde ao que inicialmente é oferecido. Neste sentido, e ainda que as redes sociais e as páginas de recrutamento dos Ramos sejam apontadas como as melhores fontes de informação, são os familiares e amigos que de forma mais eficaz constroem uma imagem e reputação das FFAA, motivo pelo qual é cada vez mais importante conjugar ao recrutamento a retenção (Borlinhas, 2018).

5.2.2.1. Aplicação

Sendo a função/cargo o conjunto de tarefas com um ou mais objetivos e que identificam o posto de trabalho (Rego, et al., 2015), as FFAA cedo atribuem a especialidade aos seus militares, contudo face às contingências específicas dos Ramos e à escassez de efetivos, são feitas adaptações a fim de cumprir todas as missões (Barbosa, 2018; Simões, 2018; Rosas, 2018). Sublinha-se que esta realidade não difere da dos restantes países, apesar de em bastante menor grau.

³⁴ Comunidade dos Países de Língua Portuguesa.





A EVOLUÇÃO DE MODELOS DE RECRUTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES.
O CASO DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS

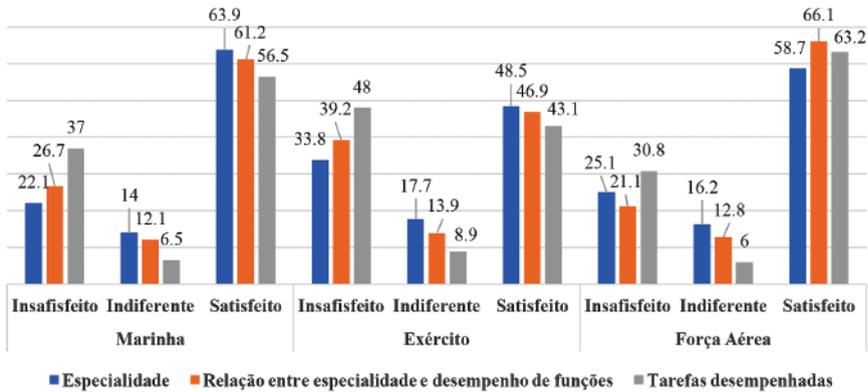


Figura 9 – Indicadores de satisfação com a função

Fonte: Adaptado a partir de DGRDN (2017).

Assim, mesmo com um panorama favorável (Figura 9), a diversificação das funções deve ser evitada (Carreiras, 2018). Propõe-se uma adequação dos perfis das especialidades e cargos às necessidades da instituição e à realidade do universo recrutável, bem como a atribuição de funções/cargos correspondentes à especialidade e à qualificação.

5.2.2.2 Recompensa

A componente salarial tem como objetivo primordial, inserida num sistema de recompensas, o reforço da motivação dos colaboradores e da sua identificação com o projeto da organização; visando, assim atrair, reter, motivar e ser percebida como justa pelos seus destinatários (Camara, *et al.*, 2013), (Figura 10).

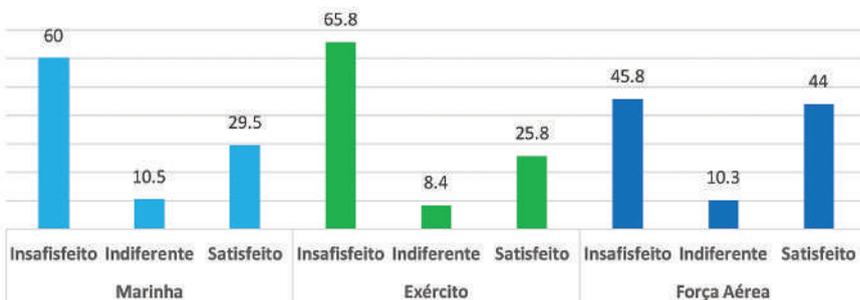


Figura 10 – Indicadores de satisfação com o salário

Fonte: Adaptado a partir de DGRDN (2017).





Como é possível asseverar pela análise do fator remunerações nas FFAA analisadas, este valor encontra-se acima do vencimento mínimo, havendo mesmo casos em que devido aos subsídios é bastante superior.

Para a Marinha, aumentar o salário é potenciador da retenção (Barbosa, 2018). O Exército assume a necessidade de um aumento no salário do militar em RV/RC, tendo mesmo desenvolvido esforços no sentido de, e à semelhança de outras FFAA, o militar durante a instrução complementar receber normalmente (Rosas, 2018). No caso da Força Aérea, face às qualificações exigidas e à formação ministrada, seria de esperar uma melhor remuneração (Simões, 2018). Ainda segundo Gomes (2018) os militares auferem menos 23% quando comparados com um militar da Guarda Nacional Republicana ou com um agente da Polícia de Segurança Pública e 24% abaixo da média da sociedade.

Face ao exposto, considera-se pertinente reavaliar a tabela de remuneração dos militares das FFAA, salvaguardando que o valor líquido mensal seja superior ao vencimento mínimo nacional, fomentando assim uma maior aceitação interna e perceção externa. Propõe-se ainda uma avaliação no sentido de uma atribuição de subsídios para determinados serviços, funções e especialidades.

5.2.2.3. Desenvolvimento

A gestão da carreira, suportada num crescimento vertical, para a nova geração assume outro significado mais relevante, o do desenvolvimento pessoal e profissional assegurando novas competências, permitindo ocupar várias posições na organização e conhecimento no mercado de trabalho (Cardoso, 2016).

Assim, a atração surge perante a oferta de projetos aliciantes, oportunidades de desenvolvimento contínuo e aquisição de novas competências. No entanto, a carreira militar para as Praças RV/RC encontra-se limitada ao tempo do contrato e durante o mesmo, inseridas numa estrutura piramidal, sendo lícito aspirar a uma progressão³⁵ na hierarquia da organização (Rego, *et al.*, 2015).

³⁵ Sequência de posições.



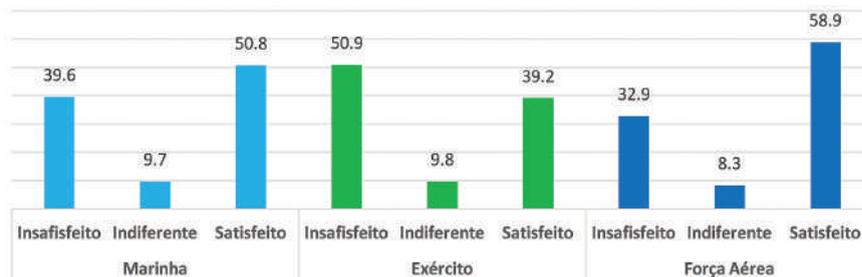


Figura 11 – Indicadores de satisfação com a carreira e oportunidades de progressão

Fonte: Adaptado a partir de DGRDN (2017).

É notória, feita uma análise ao gráfico (Figura 11), a satisfação dos militares com a carreira. Contudo e de forma unânime os Ramos preconizam medidas como a duração do contrato e o regime de contrato especial (Barbosa, 2018; Rosas, 2018; Simões, 2018). Neste quadro, considera-se pertinente rever e aprovar o regime de contrato especial, aumentar o número de anos de contrato, tendo por referência os nove anos ao invés de seis, e rever a carreira das Praças (especialidades, percurso funcional, geográfico e qualificações).

A formação é um processo através do qual os membros de uma organização adquirem novos conhecimentos e capacidades relevantes para o desempenho das suas funções, ou seja, para alcançarem os objetivos relacionados com o trabalho (Rego, et al., 2015), (Figura 12).

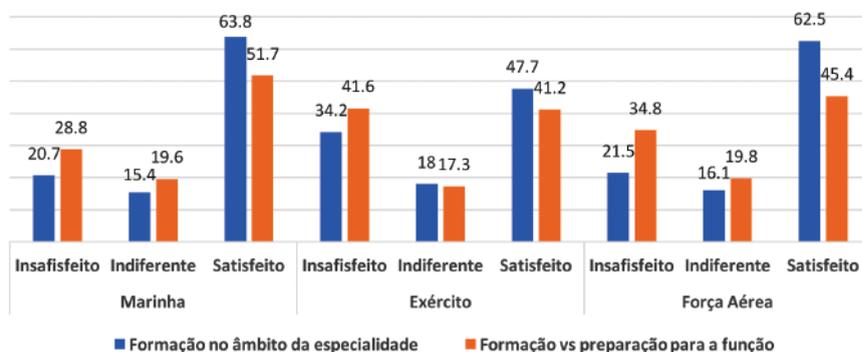


Figura 12 – Indicadores de satisfação com a formação

Fonte: Adaptado a partir de DGRDN (2017).

No caso da Marinha, e para Barbosa (2018), devem ser criadas condições para que os militares possam terminar a escolaridade, sendo que neste Ramo o

acesso ao quadro exige o 12º ano de escolaridade. Os restantes Ramos também defendem mais horas para a formação (Rosas, 2018; Simões, 2018).

Segundo Carreiras (2018), a geração atual valoriza a oferta de formação qualificada e certificada, exigindo, assim, mais oportunidades nesta área. Não obstante, para além destas necessidades, deve ser proporcionado acesso a formação certificada em áreas não estritamente militares, com recurso à capacidade de formação interna ou através de protocolos com entidades externas. Nos termos do regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações, deve ser autorizado o acesso a pelo menos 50 horas anuais de formação, propondo-se regulamentar este acesso, bem como, rentabilizar o acesso prioritário às vagas previstas pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (10%) relativamente aos cursos de formação profissional.

5.2.2.4. Manutenção

No que tange à qualidade de vida, assimilam-se duas posições antagónicas: (i) a reivindicação do militar pelo seu bem-estar e satisfação; (ii) os efeitos, resultado da satisfação do militar, nos interesses da organização para a produtividade e qualidade no trabalho (Chiavenato, 2014). Neste particular, o Exército tem, necessariamente³⁶, maior margem de melhoria que os restantes Ramos (Rosas, 2018), (Figura 13).

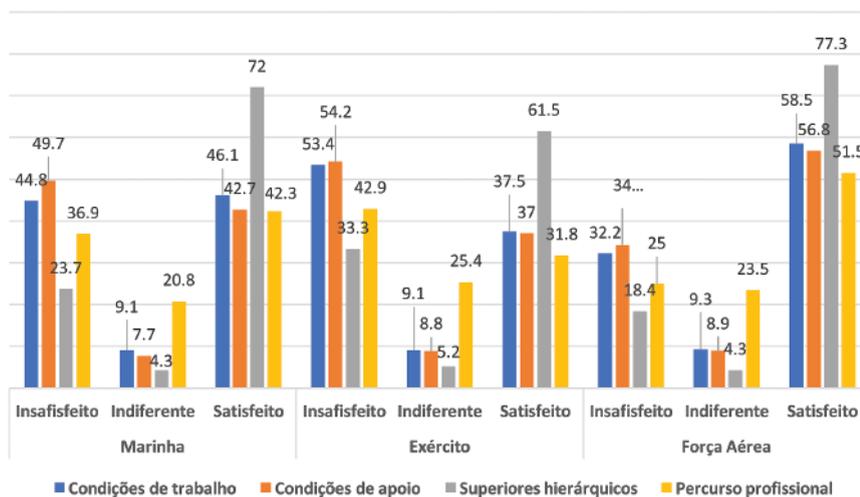


Figura 13 – Indicadores de satisfação com a qualidade de vida

Fonte: Adaptado a partir de DGRDN (2017).

³⁶ Antigamente o Exército proporcionava melhores condições de vida quando comparadas com as que a maioria dos militares tinham nos seus lares.



Neste sentido, propõe-se, de um modo geral, melhorar as infraestruturas e equipamentos, a alimentação, instalações de lazer e os serviços internos (24horas) (Barbosa, 2018; Rosas, 2018; Simões, 2018).

5.2.3. Dimensão reinserção

Relativamente à reinserção do ex-militar na sociedade, assume particular relevância o regulamento de incentivos, que se encontra em fase terminal de reavaliação. Contudo, existe ainda uma elevada percentagem de militares que desconhecem os incentivos aquando do ingresso e poucos fazem uso dos mesmos (DGRDN, 2017), pelo que estimular o conhecimento afigura-se potenciador do seu uso efetivo, contribuindo para a retenção e facilitando, assim, a reintegração no mercado de trabalho.

Neste sentido, o subsídio de desemprego, quando o militar cumpre o número máximo de anos de contrato, deve ser aumentado. A possibilidade de concorrer às Forças de Segurança deve ser autorizada apenas no início do quarto ano de contrato, atribuindo uma recompensa em pontos por cada ano a mais nas fileiras. Propõe-se alargar o concurso a outras entidades³⁷ e aumentar as parcerias com entidades privadas (empresas).

O Ministério da Defesa através do Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego (CIOFE), que visa apoiar os militares e ex-militares na sua fase de transição para o mercado de trabalho, disponibiliza um conjunto de serviços que viabilizam um percurso formativo e uma orientação eficaz. Pretende promover o leque de oportunidades contratuais, estatais ou privadas, no seio da sociedade civil.

No entanto, segundo a DGRDN (2017) nas FFAA apenas 31% dos militares tem conhecimento deste serviço, pelo que importa divulgar o CIOFE aos militares, articular o mesmo com os Ramos através das direções de pessoal e criar medidas para uma abrangência territorial, sob pena de o mesmo se manter subaproveitado (MDN, 2018).

Quanto à certificação da formação, foi criado, ao nível ministerial, um grupo de trabalho coordenado pela DGRDN com a finalidade de normalizar a formação profissional nas FFAA, encontrando-se já em vigor o Passaporte Qualifica para registo das formações, mas pretende-se, porém, uma paridade com o Catálogo Nacional de Qualificações.

³⁷ Guarda Prisional, Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, Polícias Municipal e Judiciária, entre outras.



5.3. GERAÇÃO DO MODELO DE RECRUTAMENTO PROPOSTO

O modelo conceptual (Figura 14) que se pretende venha a enquadrar as atividades do recrutamento militar, é composto pelas variáveis objetivas, subjetivas e de resultado. As variáveis objetivas relacionam o atual ambiente com as características de emprego e organizacionais. As variáveis subjetivas referem-se ao ambiente percebido em termos de interpretação individual subjetiva do emprego e das características organizacionais, sendo o resultado definido pela procura de emprego.

Esta procura surge da conjugação atitude/intenção resultante do confronto entre os aspetos individuais e a procura de emprego. Importa ainda realçar a forma como se divulga a informação sobre a organização afeta ao público-alvo e que pode assumir, ou não, uma dependência da organização, como é o caso do passa-palavra.

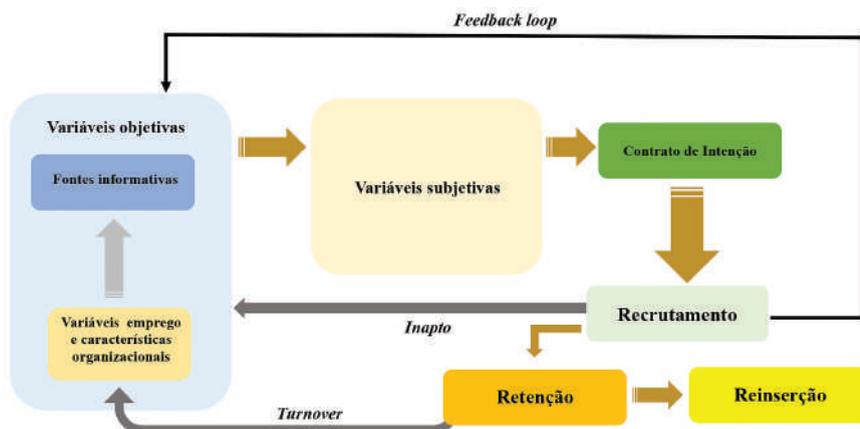


Figura 14 – Modelo inicial de recrutamento proposto

5.3.1. Variáveis objetivas

A procura de uma vaga na organização tem por base a interpretação individual da informação obtida sobre a mesma nas várias fontes, que obrigatoriamente deve transmitir os valores e a cultura da organização, associados ao potencial para influenciar atitudes/intenções e comportamentos. Em relação às características como a remuneração, incentivos, qualidade de vida e oportunidades, estas assumem, cada vez mais, uma posição de maior relevo.



5.3.2. Variáveis subjetivas

As informações sobre os atributos das variáveis de emprego e características organizacionais transmitidas através das várias fontes informativas, resultam num conjunto de cognições a partir das quais as atitudes e intenções são desenvolvidas. Essas cognições podem ser classificadas como expetativas e/ou perceções (NATO, 2007), conforme Tabela 5.

Tabela 5 – Varáveis subjetivas

Imagem organizacional	A primeira impressão sobre uma organização está diretamente relacionada com a perceção de atratividade e desempenha um papel crítico em termos de influência no processo de decisão
Influência social	A reputação institucional resulta da avaliação de outrem em relação a outras organizações e relaciona-se intimamente com a imagem
Perceção de alternativas	A perceção para alternativas enquanto indivíduo no mercado de trabalho, sugere ser mais um fator influenciador da decisão. Assume-se que a escolha surge da análise de um conjunto de alternativas, segundo critérios que refletem a sua ideia de emprego. Uma análise a estas alternativas poderá contribuir para reforçar a posição no mercado de trabalho
Expetativas	A ideia de vir a ter sucesso ao assegurar a oferta de emprego, enquanto força motivacional, é multiplicador da expetativa. A escolha tende a relacionar a probabilidade de a oferta ter certos atributos e a atratividade dos mesmos

5.4. SÍNTESE CONCLUSIVA

Em síntese, nesta secção, tendo por base a caracterização do modelo de recrutamento nacional das FFAA e de outros modelos de FFAA profissionais da OTAN, foi apresentado o modelo inicial de recrutamento segundo dois pilares: o objetivo, que relaciona o ambiente com as características de emprego e organizacionais; o subjetivo, associado ao ambiente percebido em termos de interpretação individual subjetiva do emprego e das características organizacionais, sendo o resultado definido pela procura de emprego. Apresentaram-se, também, no âmbito do modelo de profissionalização das FFAA, segundo as dimensões recrutamento, retenção e reinserção, as condições basilares para potenciar a atratividade e a satisfação dos militares em RV/RC, expondo-se um novo modelo de recrutamento das FFAA, ficando desta forma respondida a QD3.





6. CONCLUSÕES

[...] talento é raro, valioso, difícil de imitar e de substituir, as organizações que melhor atraem, selecionam e retêm os seus talentos ultrapassam em desempenho as que não o fazem.

Barney e Wright (1998, cit. por Ployhart 2006, p. 869)

Com o presente estudo propôs-se desenvolver um modelo de recrutamento que incluísse as melhores práticas tendentes à obtenção e retenção de efetivos nas FFAA em número suficiente e durante o máximo de tempo previsto e inscrito na legislação enquadrante.

A última década foi marcada, em assuntos militares e de defesa, por alterações conducentes à diminuição dos efetivos nas FFAA, no sentido de adaptá-las aos novos tipos de missões e orçamentos. Tudo isto veio tornar obsoleto o SMO, o que levou a grande maioria dos Estados europeus a abolir esta forma de prestação de SM e, deste modo, foi alterado o paradigma da conscrição para profissionalização.

Portugal à semelhança da grande maioria dos países europeus, inicia em 1999 com a promulgação da LSM, uma forma de prestação de SM assente no voluntariado, ou seja, FFAA profissionais. Por tudo isto o modelo de recrutamento das FFAA assume primordial preponderância, porquanto veio a tornar-se central assumir uma posição de destaque no competitivo mercado de trabalho, a fim de alcançar as metas estabelecidas para o normal funcionamento das FFAA, possibilitando, assim, o cumprimento das suas missões.

No entanto, exige-se um modelo adequado no tempo e à sociedade atual, que garanta os efetivos necessários, mas, também, que assegure a seleção dos mais aptos para o serviço, que é exigente e inclui uma panóplia de missões, desde as estritamente militares às de apoio à proteção civil, ou outras relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e melhoria da qualidade de vida da população.

Importa ter presente que o corolário deste processo são as conclusões que expõem a síntese de toda a investigação e uma avaliação entre aquilo que foi proposto e alcançado. Interessa, pois, antes de mais, revisitar as grandes linhas do pensamento metodológico para, em seguida, se exporem os contributos resultantes do estudo, dando enfoque às recomendações e propostas concretas. Por último, explanam-se as limitações a esta investigação, terminando com o elencar de linhas temáticas para abertura a pesquisas futuras.

O presente estudo teve como OG avaliar a adequabilidade do modelo atual de recrutamento nas FFAA portuguesas e, por recurso a modelos de paí-





ses OTAN, numa ótica de *benchmarking*, propor melhorias por forma a definir um novo modelo de recrutamento que seja integrado com o processo de retenção e reinserção.

Ao longo da investigação procurou-se responder à QC: Qual é o modelo de recrutamento mais adequado para as FFAA portuguesas que garanta a obtenção e permanência de efetivos nas fileiras? Para cumprir esse desiderato, foram definidas três QD, às quais se procurou responder ao longo de cada uma das secções que estruturam este estudo, por recurso ao método de raciocínio indutivo, segundo uma estratégia de pesquisa qualitativa, tendo-se adotado o desenho de pesquisa estudo de caso.

Relativamente aos instrumentos metodológicos, a recolha de dados focou-se na análise documental clássica, tendo sido feita a interpretação dos dados obtidos para enquadrar conceptualmente o modelo de recrutamento das FFAA nacionais e, por outro lado, caracterizar o modelo de recrutamento das FFAA de países OTAN, o que se efetuou pela observação não participante através de entrevistas semiestruturadas. Posto isto, e feita a análise comparativa entre os modelos, procedeu-se à geração de um modelo de recrutamento para as FFAA nacionais.

Na segunda secção, sincronicamente ao desenvolvimento do corpo conceptual e à revisão da literatura, foi desenvolvida a metodologia orientadora utilizada.

Ao longo da terceira secção, explicou-se a evolução do modelo de recrutamento nas FFAA portuguesas, constatando-se que após as guerras liberais a estrutura militar foi reorganizada. Em 1869 surge o conceito de SMO, não remunerado, que perdurou até 1911 com a implantação da República. As FFAA são permanentes e assentes no SMO universal, o que, pese embora com pequenas alterações temporais, se mantém até 1991, altura em que o recrutamento passa de conscrição para um sistema misto. Mas é em 1999 que o figurino se altera, transitando do modelo de conscrição para um novo regime de prestação de SM baseado no voluntariado, que se vem a efetivar a 19 de novembro de 2004, terminando a conscrição e o recrutamento em massa, surgindo, ao invés, o recrutamento do tipo individual. Desponta então o conceito de FFAA profissionais, o que vem assumir-se como um dos maiores desafios para as FFAA nos últimos anos, constatando-se que a sucessiva diminuição demográfica (universo recrutável), em contraste com a forte necessidade de recrutamento de efetivos, são a dicotomia atual no modelo de recrutamento em vigor. No entanto, foi verificado que a atratividade pelos Ramos, com valores muito satisfatórios, apresenta um equilíbrio entre o Exército e a Força Aérea,



sendo que a Marinha apresenta um valor mais baixo. Perante a possibilidade de ingresso nas FFAA, 39,4 % dos jovens inquiridos demonstram essa predisposição, o que no cômputo geral é muito revelador da orientação militar intrínseca do cidadão português. Em relação à evolução do efetivo de militares em RV/RC, é notória a curva decrescente na última década, apresentando dois momentos altos, nos anos de 2010 e 2013, em que os valores totais apresentam um aumento de efetivos. A paridade entre o efetivo máximo autorizado e o real aproxima-se nos anos de 2015 e 2016. Nos restantes a diferença acentua-se, originando uma carência de cerca de 17% dos efetivos totais autorizados, na categoria de Praças, em que o Exército é claramente o Ramo que mais dificuldades sente na manutenção dos seus efetivos.

Na quarta secção foram caracterizados os modelos de recrutamento de FFAA profissionais de países NATO, inferindo-se que as diferenças na dimensão recrutamento são visíveis ao nível da responsabilidade e do tipo de ações de informação. Nas restantes dimensões, ainda que com ligeiras diferenças, é notória uma analogia entre modelos (Quadro 8).

Quadro 8 – Características dos modelos estrangeiros

Reino de Espanha	Reino da Bélgica	Reino Unido	Países Baixos	Itália
Recrutamento				
Recrutamento centralizado	Recrutamento centralizado	Recrutamento por Ramos	Recrutamento centralizado	Recrutamento centralizado
Portal de recrutamento Cultura de defesa	Estágios juvenis	Centros de recrutamento	Dia aberto Dias de informação	Centros de recrutamento e seleção
Espanhóis e residentes estrangeiros Idade 18/29	Belgas, europeus, Noruega, Islândia, Liechtenstein e Suíça Idade 18/27 Três tipos de entrevistas e dois tipos de psicotécnicos	Britânica e irlandesa Idade 16/36	Holandesa Idade 17/28	Italiana Idade 18/25 ou 30

Quadro 8 – Características dos modelos estrangeiros (cont.)

Reino de Espanha	Reino da Bélgica	Reino Unido	Países Baixos	Itália
Retenção				
Remuneração superior ao vencimento mínimo Subsídios	Remuneração superior ao vencimento mínimo (variável com a idade e tempo de serviço) Subsídios	Remuneração superior ao vencimento mínimo Subsídios	Inicialmente inferior ao vencimento mínimo	Remuneração equiparada ao vencimento mínimo
Carreira profissional (contratos de longa duração até à idade de 45 anos) Quadro de Praças	Carreira profissional (8 anos em RC ou Quadro de Praças)	Carreira profissional (contratos de 22 anos, extensível segundo determinadas circunstâncias)	Carreira profissional até aos 60 anos	Serviço voluntário VFP1 ou VFP4 Carreira tropas voluntárias serviço permanente
Reinserção				
SAPROMIL Formação certificada	Mobilidade externa Reservistas Formação certificada	Reservistas (até à idade de 55 anos) Formação certificada	Indeminizações Equipa de especialistas Formação certificada	Protocolos com empresas Formação certificada

Destaca-se, na quinta secção, um conjunto de asseverações, resultado da análise documental e das entrevistas efetuadas, ao que se associaram os contributos dos modelos de outros países. Em relação à dimensão recrutamento propõe-se a constituição, ao nível do Ministério da Defesa, de uma estrutura centralizada, com uma estratégia única de divulgação, coordenação e gestão da informação. No que tange à divulgação, conclui-se a necessidade de desenvolver campanhas específicas, maximizando as capacidades das redes sociais para divulgar o SM, orientando o esforço para jovens que se constituem como potenciais candidatos e que, previsivelmente, se situam na faixa etária a partir dos 15 anos de idade, e respetivos familiares. De igual modo, importa desenvolver campanhas nas áreas da cidadania e da defesa nacional, bem como divulgar o empenhamento das FFAA, utilizando, para isso, os órgãos de comunicação social. Para os jovens entre os 16 e os 18 anos de idade, propõe-se a frequência voluntária de estágios juvenis como oportunidade privilegiada de contato com a vida militar. No que alude à admissão, inferiu-se a necessidade de serem introduzidas algumas alterações, nomeadamente: (i) admissão de candidatos oriundos de países da CPLP; (ii) estender o limite máximo de idade para os 27 anos.



Relativamente à classificação e seleção, deve procurar-se flexibilizar o processo e rever os exames médicos.

Quanto à dimensão retenção, etapa fundamental para o recrutamento, depreende-se que deve ser explorado um conjunto de medidas que potenciam a atratividade, designadamente: (i) adequação dos perfis das especialidades; (ii) remuneração mais elevada; (iii) aumentar o número de anos de contrato, tendo por referência os nove anos ao invés de seis; (iv) rever a carreira das Praças e aprovação do regime de contrato especial; (v) facilidade em continuar os estudos, maior possibilidade para realização de cursos profissionais; (vi) melhorias nas condições de trabalho, no alojamento e no apoio ao longo do percurso profissional.

Relativamente à dimensão reinserção, verificou-se que o regulamento de incentivos está em fase final de reavaliação e deve preconizar medidas como: (i) aumentar o subsídio de desemprego se cumprido o número máximo de anos de contrato; (ii) o concurso às Forças de Segurança deve ser autorizado após o quarto ano de contrato, atribuindo uma recompensa em pontos por cada ano a mais nas fileiras. Também importa divulgar o CIOFE aos militares e normalizar a formação profissional nas FFAA (ainda que já se encontre em vigor o Passaporte Qualifica, exige-se uma equidade com o Catálogo Nacional de Qualificações).

Outrossim, apresenta-se o modelo de recrutamento segundo dois pilares: o objetivo, que relaciona o ambiente com as características de emprego e organizacionais; o subjetivo, associado ao ambiente percebido em termos de interpretação individual subjetiva do emprego e das características organizacionais, cujo resultado se define pela procura de emprego. Por último, no âmbito do modelo de profissionalização das FFAA, expõe-se um novo modelo de recrutamento para as FFAA.

Face ao apresentado, considera-se que a resposta à QC é traduzida no esquema do modelo proposto de recrutamento, conforme a Figura 15, que assenta em duas variáveis fundamentais, as objetivas e as subjetivas, centradas na designada Geração Z e que são o público-alvo deste modelo.



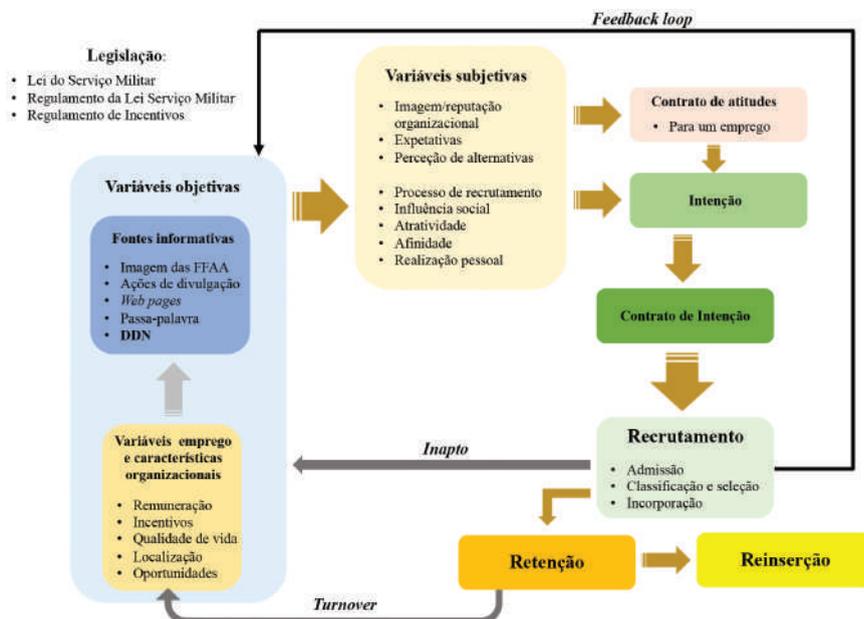


Figura 15 – Esquema do modelo de recrutamento das FFAA portuguesas proposto

O modo eficaz de aumentar o número de candidatos consiste em tornar a organização mais atraente em termos de variáveis objetivas, a par de incentivos, determinantes importantes das atitudes e comportamentos dos candidatos. Do ponto de vista prático, a imagem organizacional pode ser mais maleável do que as variáveis de emprego e as características organizacionais. Neste sentido, propõe-se que as FFAA realizem pesquisas de satisfação dos militares e modifiquem as características de emprego e da organização que resultam em descontentamento. Tudo isso não só aumentará a satisfação e a retenção, mas, também, a atratividade organizacional. Assim, ainda como parte da resposta à QC, e na sequência dos resultados da investigação, apresenta-se a caracterização do modelo de recrutamento das FFAA no Quadro 9 e efetuam-se um conjunto de recomendações na Tabela 6.

**Quadro 9 – Caracterização do modelo de recrutamento das FFAA
portuguesas proposto**

Recrutamento	Divulgação	Campanhas de divulgação da Defesa Nacional e do SM Redes sociais Comunicação social Estágios juvenis DDN
	Admissão	Nacionalidade portuguesa e de países da CPLP Idade 18/29 anos
	Classificação e Seleção	Aptidão física
		Aptidão psicológica
Exames médicos		
Retenção	Entrevista	
	Aplicação	Áreas funcionais/Especialidade
	Recompensa	Superior ao vencimento mínimo Subsídios por serviços, funções e especialidade
	Desenvolvimento	Contratos de nove anos Carreira das Praças revista Regime de contrato especial
		Orientada para a função/cargo Outro tipo de formação (mínimo 50 horas por ano)
Manutenção	Qualidade de vida média/alta	
Reinserção	Incentivos	Regulamento de incentivos revisto
		Formação certificada

Tabela 6 – Recomendações ao modelo de recrutamento das FFAA portuguesas proposto

	Dados da investigação	Explicação do resultado	Recomendações
Imagem das FFAA	A imagem da organização influencia as percepções na mesma medida que as variáveis emprego e características organizacionais	Os candidatos não são atraídos apenas pelo que a organização oferece em termos de atributos tangíveis e instrumentais, mas também pelas percepções não-instrumentais (simbólicas) da organização	Divulgar uma imagem forte, com foco em atributos que diferenciem as FFAA das organizações concorrentes Efetuar um controlo regular da imagem para recolha de informações sobre quais os atributos subjetivos a tratar, mediante os resultados
Divulgação	O número e a especificidade das ações de divulgação estão positivamente relacionados com a atração de candidatos	Os candidatos preferem <i>marketing</i> que contenha informações como atributos de trabalho mais positivos e mais específicos	Fornecer informações concretas e adequadas sobre o que a organização oferece (apoiaidas no estudo de fatores por forma a identificar aspetos a desenvolver)
Variáveis de emprego e características organizacionais	As percepções do valor da remuneração, da qualidade e da quantidade dos incentivos, da qualidade de vida e da localização do trabalho, estão positivamente relacionadas com a imagem e, consequentemente, com a atração	Os candidatos são principalmente atraídos para as organizações com base no que estas oferecem em termos de benefícios e outros incentivos ao emprego	Oferecer oportunidades de trabalho flexíveis, benefícios e melhor salário Assegurar estabilidade na localização da área de trabalho Estudar a satisfação no trabalho e a opinião dos militares para alterar as características profissionais e organizacionais que são mais suscetíveis de resultar em descontentamento
Expetativas	A quebra de expectativas decorre de uma discrepância entre a mensagem de recrutamento e a realidade	Informações utópicas levam a expectativas inflacionadas. Estas, quando não atendidas, levam à insatisfação com o trabalho e ao <i>turnover</i>	Envolver toda a estrutura e militares das FFAA, para uma política de recrutamento forte, única e realista Estudar a opinião interna da imagem das FFAA

Tabela 6 – Recomendações ao modelo de recrutamento das FFAA portuguesas proposto (cont.)

	Dados da investigação	Explicação do resultado	Recomendações
Alternativas	Existe uma relação negativa entre a perceção de alternativas e a escolha	Quanto mais possibilidades os candidatos consideram como um potencial empregador, menor a margem de se candidatarem às FFAA	Explorar quais são as alternativas de emprego mais populares e estudar a forma de potenciar a organização invertendo a tendência
Estruturas de recrutamento	Mais informação e de qualidade superior; melhor correlação com a atração	Para o candidato, o que releva é que a estrutura de recrutamento esteja devidamente preparada para melhor assegurar a transmissão de informações	Selecionar profissionais com características adequadas e capazes de fornecerem informações corretas e detalhadas. Atitude orientada para os jovens. Se necessário investir na formação e preparação
Seleção	Os métodos de seleção implicitamente transmitem informações sobre os valores e a cultura da organização	É neste ponto que os candidatos são selecionados, pelo que se exige o melhor desempenho	Métodos e equipamentos atuais e adequados para a nova geração. Recurso às novas tecnologias
Períodos de tempo	Diferenças prolongadas de tempo entre candidatura, seleção e incorporação influenciam negativamente o recrutamento	Quanto maior a demora no processo de recrutamento menor a probabilidade de incorporação	Reduzir ao mínimo aceitável os tempos na fase inicial Manter o contato com o candidato (manter as expectativas)



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2006. *Establecer un nuevo modelo de tropa y marinería (Ley 8/2006, de 24 de abril, de Tropa y Marinería)*. [Em linha] Disponível em: <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-7319>>, [Consult. em 26 de fevereiro de 2018].
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2007. *Las Cortes Generales han aprobado y Juan Carlos I, Rey de España vengo en sancionar la (Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar)*. [Em linha] Disponível em: <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-19880>>, [Consult. em 26 de fevereiro de 2018].
- Alis, D., Horts, C., Chevalier, F. e Peretti, J., 2012. *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Piaget.
- Almeida, M., 2001. *O Recrutamento Excepcional no Contexto do Novo Modelo do Serviço Militar. Implicações e Desafios*, Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Assembleia da República, 1933. *Acta da assembleia geral de apuramento dos resultados do plebiscito (Constituição de 11 de abril)*. Lisboa: Diário do Governo.
- Assembleia da República, 1987. *Lei do Serviço Militar (Lei n.º 30/87 de 7 de julho)*. Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 1991. *Alteração à Lei do Serviço Militar n.º 30/87, de 7 de julho (Lei n.º 22/91 de 19 de junho)*. Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 1997. *Quarta revisão constitucional (Lei Constitucional n.º 1/97, de 20 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 1999. *Lei do Serviço Militar (Lei n.º 174/99 de 21 de Setembro)*. Lisboa: Diário da República.
- Army, 2018. *The British Army*. [Em linha] Disponível em: <<https://army.mod.uk/>>, [Consult. em 19 de março de 2018].
- Assembleia Constituinte, 1976. *Aprova e decreta (Constituição da República Portuguesa de 2 de abril)*. Lisboa: s.n.
- Assembleia Nacional Constituinte, 1911. *Estatui, decreta e promulga, em nome da Nação (Constituição Política da República Portuguesa de 21 de agosto)*. Lisboa: s.n.
- Barbosa, J., 2018. *O Modelo de Recrutamento das FFAA Portuguesas (Ramo - Marinha)*. Entrevistado por José Borges [Presencialmente]. Lisboa, 22 de março de 2018.
- Bardin, L., 2008. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Bastos, B., 2008. *A Obtenção de Recursos Humanos para os Quadros Permanentes das Forças Armadas: Que formas de Recrutamento a privilegiar face à atual conjuntura*, Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Battistelli, F., 2004. Os militares e os desafios da pós-modernidade. O caso italiano. *Nação e Defesa*, Volume n.º 107.
- Belgium Défense, 2018. *La Defense*. [Em linha] Disponível em: <<https://www.mil.be/fr/>>, [Consult. em 28 de fevereiro de 2018].
- Berekenen.nl, 2018. *Minimum loon 2018*. [Em linha] Disponível em: <<https://www.berekenen.nl/inkomen/minimumloon>>, [Consult. em 3 de abril de 2018].
- Boletín Oficial del Estado, 2017. *Fija el salario mínimo interprofesional para 2018 (Real Decreto 1177/2017, de 29 de diciembre)*. [Em linha] Disponível em: <<http://www>



- boe.es/boe/dias/2017/12/30/pdfs/BOE-A-2017-15848.pdf>, [Consult. em 27 de fevereiro de 2018].
- Borges, P., 2011. *O Recrutamento de estrangeiros nas Forças Armadas Portuguesas*, Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Borlinhas, V., 2018. *O Modelo de Recrutamento das FFAA Portuguesas (DGRDN)*. Entrevistado por José Borges [Presencialmente]. Lisboa, 16 de fevereiro de 2018.
- Branco, A., 2017. *Predisposição para o ingresso nas Forças Armadas: Um estudo sobre ações de recrutamento dirigido*, Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Bristow, J., 2016. *The Sociology of Generations - New Directions and Challenges*. London: Palgrave Macmillan UK.
- Bryman, A., 2012. *Social Research Methods*. 4.ª ed. Oxford: Oxford University Press.
- Burgerhout, P., 2018. *O Modelo de Recrutamento das Forças Armadas dos Países Baixos*. Entrevistado por José Borges [Por email]. Lisboa, 28 de março de 2018.
- Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J., 2013. *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 6.ª ed. Alfragide: Dom Quixote.
- Cardoso, A., 2008. O Benefício da Profissionalização das Forças Armadas. *Nação e Defesa*, Volume N.º 120 - 3.ª série, pp. 77-101.
- Cardoso, A., 2016. *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Carluccio, S., 2018. *O Modelo de Recrutamento das Forças Armadas da Itália*. Entrevistado por José Borges [Por email]. Lisboa, 29 de março de 2018.
- Carreiras, H., 2009. *Inquérito à população portuguesa sobre Defesa e Forças Armadas*, Lisboa: CIES/ISCTE.
- Carreiras, H., 2018. *Recrutamento Militar: Dificuldades e desafios (Conferência)*. Lisboa: Comissão de Defesa Nacional - Assembleia da República.
- Chancelaria-Mor da Corte e Reino, 1826. *Decreta e manda jurar (Carta Constitucional para o Reino de Portugal, Algarves e seus Domínios de 29 de abril)*. Lisboa: Chancelaria-Mor da Corte e Reino.
- Chiavenato, I., 2014. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4.ª ed. São Paulo: Manole.
- Cobra, J., 2005. *Militares Contratados: Vivência e Reinserção*, Lisboa: Universidade Aberta.
- Cortes Extraordinárias e Constituintes da Nação Portuguesa, 1822. *Decretam a seguinte Constituição Política, a fim de segurar os direitos de cada um, e o bem geral de todos os Portugueses (Constituição Política de 23 de setembro de 1822)*. Lisboa: s.n.
- Costa, P., 2016. *A Convocação e a Mobilização no Exército Português - Subsídios para o Futuro*, Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Centro Recrutamento da Força Aérea, 2018. [Em linha] Disponível em: <<http://www.emfa.pt/www/po/crfa/>>, [Consult. em 21 de fevereiro de 2018].
- Creswell, J., 2013. *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. 3.ª ed. Los Angeles: CA: Sage.
- Defensiedagen, 2018. *Werken bij Defensie*. [Em linha] Disponível em: <<https://www.defensiedagen.nl/werken-bij-defensie>>, [Consult. em 26 de março de 2018].



A EVOLUÇÃO DE MODELOS DE RECRUTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES.
O CASO DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS

- Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional, 2016. *Os Jovens e as Forças Armadas. Estudo desenvolvido no âmbito do Dia da Defesa Nacional - 2016*, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional, 2017. *Estudo de caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos Três Ramos das Forças Armadas (Estudo classificado como RESERVADO)*, Lisboa: MDN.
- Expansión, 2018. *United Kingdom (UK) National Minimum Wage - NMW*. [Em linha] Disponível em: <<https://countryeconomy.com/national-minimum-wage/uk>>, [Consult.em 20 março 2018].
- Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. e Duarte, H., 2015. *GRH para Gestores*. Lisboa: RH.
- Ferreira, R., 2017. *O Serviço Militar Obrigatório. Perspetivas Futuras*. Coleção "ARES", 19.ª ed. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Flynn, G., 2002. *Conscription and Democracy: The Draft in France, Great Britain, and the United States*. Connecticut: Greenwood Press.
- Francisco, V., 2009. *A Sociedade Moderna e o Recrutamento-Estrutura e Procedimentos*, Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Freixo, M., 2012. *Metodologia Científica - Fundamentos Método e Técnicas*. 4.ª ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gomes, F., 2018. *Recrutamento Militar: Dificuldades e desafios (Conferência)*. Lisboa: Comissão de Defesa Nacional - Assembleia da República.
- Gov.UK, 2018. *National Minimum Wage and National Living Wage rates*. [Em linha] Disponível em: <<https://www.gov.uk/national-minimum-wage-rates>>, [Consult. em 20 de março de 2018].
- Governo Portugal, 2012. *Protocolo de Cooperação entre o Ministério da Defesa Nacional e o Ministério da Educação e Ciência*. Lisboa: s.n.
- Guerra, I., 2014. *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. 5.ª ed. Cascais: Principia.
- Hans, V., 2018. *O Modelo de Recrutamento das Forças Armadas da Bélgica*. Entrevistado por José Borges [Por email]. Lisboa, 6 de março de 2018.
- Haskew, M., 2016. *To Field an Army: A Short History of the Draft*. [Em linha] Disponível em: <<http://warfarehistorynetwork.com/daily/military-history/to-field-an-army-a-short-history-of-the-draft/>>, [Consult. em 9 de fevereiro de 2018].
- International Institute for Strategic Studies, 2016. *The Military Balance Chapter 4: Europe*. [Em linha] Disponível em: <<http://www.iiss.org/en/publications/military%20balance/issues/the-military-balance-2016-d6c9/mb2016-04-europe-1-b531>>, [Consult. em 17 de novembro de 2017].
- Knoll, 2018. *What Comes After Y? Generation Z: Arriving to the Office Soon*. [Em linha] Disponível em: <<https://www.knoll.com/knollnewsdetail/what-comes-after-y-generation-z-arriving-to-the-office-soon>>, [Consult. em 8 de março de 2018].
- Leal, J., 2003. *Contributos do Dia da Defesa Nacional para a adesão dos jovens às Forças Armadas e para uma maior consciencialização da Nação acerca das questões de Segurança e Defesa*. Trabalho Individual de Longa Duração. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.



- Lopes, J., 2018. *Recrutamento Militar: Dificuldades e Desafios (Conferência)*. Lisboa: Comissão de Defesa Nacional - Assembleia da República.
- Martin, M., 2017. *Voici le salaire des militaires*. [Em linha] Disponível em: <<https://referenc.lesoir.be/article/voici-le-salaire-des-militaires/>>, [Consult. em 6 de março de 2018].
- Ministerio de Defensa de España, 2018a. *Portal Cultura de Defensa*. [Em linha] Disponível em: <<http://www.portalcultura.mde.es/>>, [Consult. em 24 de fevereiro de 2018].
- Ministerio de Defensa de España, 2018b. *Reclutamiento.Defensa.Gob*. [Em linha] Disponível em: <<http://www.reclutamiento.defensa.gob.es/>>, [Consult. em 24 de fevereiro de 2018].
- Ministério da Defesa Nacional, 2017. *Anuários Estatísticos da Defesa Nacional*. [Em linha] Disponível em: <<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/area-de-governo/defesa-nacional/informacao-adicional/anuarios-estatisticos-da-defesa-nacional.aspx>>, [Consult. em 20 de fevereiro de 2018].
- Ministério da Defesa Nacional, 2018. *Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego (CIOFE)*. [Em linha] Disponível em: <<http://ciofe.dgrdn.pt>>, [Consult. em 1 de abril de 2018].
- Monarquia Portuguesa, 1838. *A monarquia aceitou e jurou (Constituição Política da Monarquia Portuguesa, Da Nação Portuguesa, seu Território, Religião, Governo e Dinastia de 24 de abril)*. Lisboa: Diário do Governo.
- Morgado, C., 2010. O Papel do Contexto Militar de Trabalho no Exército como Potenciador da Empregabilidade das Praças em RV/RC. *Revista de Psicologia Militar*, Issue 19, pp. 9-38.
- Morgan, D., 2018. *O Modelo de Recrutamento das Forças Armadas do Reino Unido*. Entrevistado por José Borges [Por email]. Lisboa, 16 de março de 2018.
- Narciso, R., 1999. O Serviço Militar e a Cidadania. *Nação e Defesa N.º 91-2.ª Série*, Outono, pp. 67-94.
- Nascimento, J., 2013. Prefácio - Capítulo 8 - Recrutamento e Seleção. Em: P. Camara, P. Guerra e J. Rodrigues, edits. *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 6.ª ed. Alfragide: Dom Quixote, pp. 341-342.
- North Atlantic Treaty Organization, 2007. *Recruiting and Retention of Military Personnel, Final Report of Research Task Group HFM-107*. s.l.: Research and Technology Organisation.
- Pinto, L., 2014. Mudança nas Forças Armadas: do povo armado aos Exércitos Profissionais. *Janus 2014 - Conjuntura internacional, o estado do Estado*, Issue Metamorfoses da violência (1914-2014), pp. 90-91.
- Ployhart, R., 2006. *Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities*. [Em linha] Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/247570058_Staffing_in_the_21st_Century_New_Challenges_and_Strategic_Opportunities>, [Consult. em 20 de março de 2018].
- Pordata, 2018. *Salário mínimo nacional: valor médio mensalizado (Euro)*. [Em linha] Disponível em: <[https://www.pordata.pt/Europa/Salário+m%C3%ADnimo+nacional+valor+médio+mensalizado+\(Euro\)-1640](https://www.pordata.pt/Europa/Salário+m%C3%ADnimo+nacional+valor+médio+mensalizado+(Euro)-1640)>, [Consult. em 31 de março de 2018].



A EVOLUÇÃO DE MODELOS DE RECRUTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES.
O CASO DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS

- Poutvaara, P. e Wagener, A., 2009. *The Political Economy of Conscription*. [Em linha] Disponível em: <http://www.iza.org/en/webcontent/publications/papers/viewAbstract?dp_id=4429>, [Consult. em 17 de novembro de 2017].
- Quivy, R. e Campenhoudt, L., 2003. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. et al., 2015. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3.ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Repubblica Italiana, 2010. *Codice dell'ordinamento militare (Decreto Legislativo 15 marzo 2010, n.º 66)*. Roma: Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.
- Rosas, A., 2018. *O Modelo de Recrutamento das FFAA Portuguesas (Ramo - Exército)*. Entrevistado por José Borges [Presencialmente]. Lisboa, 28 de março de 2018.
- Royal Air Force, 2018. *The Royal Air Force*. [Em linha] Disponível em: <<https://www.raf.mod.uk/>>, [Consult. em 19 de março de 2018].
- Royal Navy, 2018. *Royal Navy*. [Em linha] Disponível em: <<https://www.royalnavy.mod.uk/>>, [Consult. em 19 de março de 2018].
- Sampieri, R., Collado, C. e Lucio, P., 2006. *Metodologia de la Investigacion*. 4.ª ed. México: McGraw-Hill.
- Santos, J., 1979. *Apointamentos de História para Militares*. Lisboa: IAEM.
- Santos, L., 2012. *As Forças Armadas e o Mercado de Trabalho*, Trabalho de Investigação Individual do CPOG: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Santos, L., 2015. Reflexões decorrentes da prestação do serviço militar em regime de contrato nas Forças. Em: *Revista de Ciências Militares, maio de 2015 III (1)*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares, pp. 297-329.
- Santos, L. e Lima, J. (Coords.), 2016. *Orientações Metodológicas para elaboração de Trabalhos de Investigação*. Cadernos do IESM, 8.ª ed. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Schreurs, B., 2004. *A Model of Military Recruitment*. [Em linha] Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/228599894>>, [Consult. em 13 de março de 2018].
- Selvagem, C., 1931. *Portugal Militar Compêndio de História Militar e Naval de Portugal. Desde as Origens do Estado Portucalense até ao fim da Dinastia de Bragança*. Lisboa: Imprensa Nacional de Lisboa.
- Serrano, A., 2004. *O Fim da Conscrição e a Implementação de um de um novo Modelo de Serviço Militar – Implicações e Desafios*, Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Simões, J., 2018. *O Modelo de Recrutamento das FFAA Portuguesas (Ramo - Força Aérea)*. Entrevistado por José Borges [Por email]. Lisboa, 14 de fevereiro de 2018.
- Vaz, N., 2002. *Civilização das Forças Armadas nas sociedades demoliberais*. Lisboa: Coleção Atena.
- Vilelas, J., 2009. *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.







ESTUDO 2

O RECRUTAMENTO NAS FORÇAS ARMADAS PARA O REGIME DE CONTRATO. O PAPEL DAS REDES SOCIAIS.

THE ARMED FORCES RECRUITMENT FOR CONTRACTED MILITARY. THE ROLE OF SOCIAL MEDIA.

Francisco José Fonseca Rijo

Mestre em Ciências Militares pela Academia Militar
Exército Português
Investigador Integrado do CIDIUM
rijo.francisco@gmail.com

Manuel da Costa Honorato

Licenciado em Ciências Militares Navais pela Escola Naval
Licenciado em Engenharia Eletrotécnica pelo Instituto Superior Técnico
Marinha Portuguesa
costa.honorato@marinha.pt

RESUMO

A introdução do serviço efetivo em regime de contrato obrigou as Forças Armadas a cativar os recursos humanos necessários para ingresso nas fileiras, recorrendo, para isso, à utilização das redes sociais. O presente estudo procura analisar o atual modelo de utilização das Redes Sociais *Online* para o recrutamento em regime de contrato, nas Forças Armadas, com vista a apresentar subsídios para criação de um modelo conjunto e integrado, que envolva a Defesa Nacional e os Ramos. Foi assim adotada uma estratégia de investigação mista, com recolha de dados a partir de entrevistas semiestruturadas a diversas entidades, nacionais e estrangeiras, com responsabilidades no recrutamento e na utilização de Redes Sociais *Online*, e de um inquérito por questionário, dirigido a candidatos às Forças Armadas. Com base em indicadores de atratividade e à luz do conceito de comunicação integrada, foram identificadas e analisadas potencialidades e vulnerabilidades decorrentes da atual utilização das Redes Sociais *Online*, no âmbito do recrutamento. Conclui-se da necessidade da existência de um plano de comunicação integrado, da escolha criteriosa das plataformas e conteúdos adaptados aos diversos públicos-alvo, da importância do passa-palavra na decisão de candidatura e da necessidade de equipas de gestão das redes, competentes e empenhadas.





A PROBLEMÁTICA DO RECRUTAMENTO E DA RETENÇÃO DE EFETIVOS NAS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS: PERSPETIVA COMPLEMENTAR AO NÍVEL DO DIAGNÓSTICO E DAS MEDIDAS CORRETIVAS

Palavras-chave:

Recrutamento, Redes Sociais *Online*, comunicação integrada, atratividade organizacional, marca do empregador, passa-palavra.

ABSTRACT

The ending of conscription, and adoption of a contract-based model for the military service, has led the military to recruit human resources to the ranks, using the social media to fulfil this purpose. This study aims to analyse the current model of the use of social media for recruitment, within the Armed Forces, in order to present contributions for a joint and integrated model, which involves the National Defence and the Branches. To achieve this goal, a mixed research strategy was adopted, collecting data from semi-structured interviews to national and foreign entities, responsible for the recruitment and use of social media, and a questionnaire survey directed to applicants of the Armed Forces. Based on organizational attractiveness, and considering the concept of integrated communication, the potentialities and vulnerabilities arising from the current use of social media for recruitment were analysed. This investigation concludes that there is a need for an integrated communications plan, a careful choice of platforms/channels and contents according to the different target audiences, the importance of word-of-mouth when deciding to enlist, and the need for competent and committed management teams.

Keywords:

Recruitment, social media, integrated communications, organizational attractiveness, employer branding, word-of-mouth.





1. INTRODUÇÃO

Com a entrada em vigor da nova Lei do Serviço Militar, Lei n.º 174/99, de 21 de setembro (AR, 1999), alterada pela Lei Orgânica n.º 1/2008, de 6 de Maio (AR, 2008), é extinto o Serviço Efetivo Normal (SEN), adotando-se nas Forças Armadas (FFAA) um regime de profissionalização baseado no serviço efetivo em regime de contrato (RC), correspondente à prestação de serviço militar voluntário por parte dos cidadãos durante um período de tempo limitado, com duração de seis ou sete anos, consoante a opção de aderir em RC ou regime de voluntariado (RV), respetivamente (AR, 1999, p. 6544).

Em 2013 são publicados dois documentos enquadrantes da estrutura das FFAA. Trata-se do Conceito Estratégico de Defesa Nacional, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 05 de abril de 2013, que preconiza que “A estrutura de forças e o seu dispositivo devem ser rigorosamente dimensionados e reconfigurados em consonância com o nível de ambição, a definir pelo poder político no início dos ciclos de planeamento, e com os correspondentes objetivos de forças prioritários.” (CM, 2013a, p. 1992); e as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da Defesa Nacional (DN) e das FFAA, designada por Reforma “Defesa 2020”, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 19 de abril de 2013 (CM, 2013b). Este último documento, refletindo as medidas do Programa do XIX Governo Constitucional para a área da DN e considerando a análise estratégica dos quadros de empenhamento mais prováveis, estabelece, ao nível dos recursos humanos (RH), um efetivo máximo das FFAA entre os 30.000 e 32.000 militares, incluindo aqueles na situação de reserva em efetividade de serviço (CM, 2013b, p. 2288).

Mas, como afirma Neves (2005),

É, contudo, importante ter em mente que a questão de recrutar um exército na base do voluntariado não se cinge meramente aos esforços do Estado e da instituição militar, nem também competição com ofertas do mercado de trabalho. Tem a ver com aquilo que implica ser militar, que vai muito além de uma atividade laboral e que requer uma vocação, uma disponibilidade e uma apetência que podem não ser fáceis de encontrar.

Neste contexto, constata-se que as estatísticas do recrutamento têm sido penalizadoras, conforme os dados compilados na Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN). Não só o quantitativo de recrutas admitidos fica aquém do efetivo autorizado anualmente, que per si está numericamente aquém das necessidades dos Ramos das FFAA, como os números são ainda agravados pela elevada taxa de desistência dos militares, antes do término do





período de contratação (NATO, 2007, p. 1.1) e pela sucessiva diminuição da base demográfica de recrutamento para o RV/RC (DGPRM, 2012, p. 5; NATO, 2007, p. 2.1).

Caracterizando-se o mercado de trabalho pela competição pelos melhores candidatos, as organizações necessitam desenvolver estratégias que cativem as pessoas adequadas para cumprir as missões e objetivos (Wilden, et al., 2010, p. 4). Assim, assume particular relevo lançar mão das modalidades e instrumentos disponíveis e adequados, para cativar os jovens pertencentes à faixa etária em questão¹, influenciando a sua decisão no sentido de promover a adesão às FFAA, em RV/RC.

Após a criação em 1997 das Redes Sociais *Online* (RSO), muitas mudanças ocorreram nas organizações. De serviços simples baseados na *Web*, tais como a criação de perfis e estabelecimento de conexões com outros utilizadores, evolui-se para a utilização de instrumentos multifuncionais, de aplicação organizacional (Melanthiou, et al., 2015, p. 32). Importa então investigar a possibilidade de ser identificado um modelo conjunto e integrado de utilização das RSO e respetivas vantagens e inconvenientes, no sentido de potenciar o recrutamento do público-alvo em questão.

No que ao termo “conjunto” diz respeito, considera-se, para efeitos deste estudo, a definição da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), que define joint como “*Adjective used to describe activities, operations and organizations in which elements of at least two services participate.*”² (NATO, 2015, p. 2J1). Este termo surge também na doutrina nacional, que define operações conjuntas como sendo “[...] operações nas quais podem estar envolvidos elementos de mais do que um ramo [...]” (Exército, 2012, p. B17).

O objeto da investigação deste trabalho é o modelo de emprego das RSO no contexto do recrutamento para as FFAA, para RV/RC. A investigação debruça-se sobre a atual utilização das RSO nas FFAA, no âmbito do recrutamento, no que às práticas e modelo de emprego diz respeito, como forma de melhorar a sua imagem junto dos jovens e de aumentar a sua capacidade de recrutamento. Subsidiariamente, este estudo aborda ainda a possibilidade e as respetivas vantagens e inconvenientes de ser identificado um modelo conjunto e integrado, que envolva os Ramos e a DN (através da DGRDN).

¹ Dos 18 aos 24 anos para a categoria de praça, até aos 27 anos nas categorias de sargento e oficial e para cidadãos possuidores de habilitação académica com grau de bacharelato ou licenciatura, e até aos 30 anos para os cidadãos possuidores de licenciatura em medicina (AR, 1999, p. 6544).

² Traduzido pelo autor: Adjetivo utilizado para descrever atividades, operações e organizações nas quais participam elementos de pelo menos dois Ramos.





A delimitação do tema tem lugar em três domínios diferentes (Santos & Lima, 2016, p.44):

- i. Tempo: o estudo debruça-se sobre o período de 2016/2017, se bem que a análise do caso dos Estados Unidos da América (EUA) é feita no período de 2007/2009, período em que foi concebida e desenvolvida a campanha “*Army Strong*” (Lee, 2007), para fazer face a uma crise de recrutamento;
- ii. Espaço: a investigação incide sobre a DGRDN e FFAA Portuguesas, sobre as quais se procedeu à recolha e análise de informação acerca do modelo e práticas de utilização das RSO no recrutamento RV/RC. Foram ainda analisadas as mesmas práticas em outros países com sistemas de recrutamento baseados no voluntariado, nomeadamente Espanha pela proximidade cultural e geográfica e EUA pela razão já aduzida;
- iii. Conteúdo: a investigação considera o conceito de media sociais (do inglês *Social Media*), não se restringindo apenas ao domínio das RSO, apesar de doravante se usar apenas esta última expressão. Foca-se na ótica de um modelo conjunto e integrado, cingindo-se à população-alvo com a faixa etária dos 18 aos 27 anos de idade, na modalidade de recrutamento normal.

O trabalho é composto por seis secções. Na primeira secção é feito o enquadramento do estudo e a sua delimitação. Na segunda secção é feita a uma breve revisão de literatura. Na terceira secção é descrita a metodologia da investigação. A quarta secção procura caracterizar a realidade sociocultural nacional, na perspetiva do acesso às Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e do perfil sociológico da população alvo, abordando ainda as potencialidades decorrentes do uso de RSO no apoio à obtenção de RH. A quinta secção aborda as práticas de utilização de RSO no recrutamento, em vigor nas FFAA, identificando as potencialidades e vulnerabilidades existentes, bem como analisa as práticas de utilização das redes sociais na obtenção de RH, em países de referência, nomeadamente Espanha e EUA. Finalmente, são tecidas as conclusões decorrentes da análise levada a cabo nas secções anteriores, sendo apresentado um conjunto de subsídios para a criação de modelo conjunto e integrado de utilização das RSO, no recrutamento em RV/RC.





2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. RECRUTAMENTO

Recrutar é uma atividade fundamental da Gestão de Recursos Humanos (GRH), que compreende o conjunto de práticas relacionadas com a atração, seleção e retenção de potenciais candidatos (Aboul-Ela, 2014, p. 40; Melanthiou, et al., 2015), dela dependendo o sucesso e crescimento das organizações (Duar-te, et al., 2014, p. 243). Para a OTAN, é tido como o conjunto de atividades da organização com o propósito de identificar um conjunto de candidatos desejáveis, atraindo-os e mantendo-os nas fileiras por um período mínimo de tempo (NATO, 2007, p. 3A1).

No caso concreto das FFAA, considera-se o recrutamento militar como sendo o conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas FFAA (AR, 1999, p. 6542). O recrutamento normal, modalidade de recrutamento militar abordada nesta investigação, compreende as fases de candidatura, classificação e seleção, e alistamento (AR, 1999, p. 6543).

RC trata-se de uma modalidade de serviço efetivo com a duração de dois a seis anos, celebrado na sequência do alistamento, entrando em vigor na data da incorporação, podendo o contrato ser renovado sempre que haja vaga no respetivo efetivo das FFAA e reunidas as devidas condições.

RV trata-se de uma modalidade de serviço efetivo com a duração de 12 meses, incluída a instrução militar, para cidadãos no mesmo leque de idades aplicáveis ao RC, em que após o termo desse período o militar pode requerer a sua permanência no serviço efetivo, em RC (AR, 1999, p. 6545).

2.2. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

No contexto do recrutamento, a comunicação é considerada como a transmissão de uma mensagem através dum qualquer tipo de media, visando cativar potenciais candidatos. Para além desta mensagem, transmitida e controlada pela organização, existem paralelamente outras fontes externas que caem fora do controlo da mesma (NATO, 2007, p. 4A4).

Cappelli (2001) defende que o processo de recrutamento assume os contornos de um processo de marketing, em que se atraem os candidatos à organização do mesmo modo que se atraem os potenciais consumidores a um qualquer produto ou serviço. Uma oferta de trabalho deve assim ser entendida como um produto, pelo que as organizações empregadoras deverão utilizar técnicas do marketing no recrutamento, comunicando interna e externamente os





benefícios associados ao trabalho em causa (Wilden, et al., 2010, p. 4). Esta ideia é reforçada por Wallace et al. (2014, p. 20), que consideram os colaboradores e potenciais colaboradores, respetivamente como consumidores e potenciais consumidores.

Deve, portanto, a comunicação estruturada e veiculada no âmbito do recrutamento subordinar-se aos princípios gerais da Comunicação Integrada de Marketing (CIM), entendida como a informação ao público consumidor, sobre determinado produto, serviço, marca ou ideia, levando à adesão daquilo que se promove (Sebastião, 2015, p. 15). Importa assim conhecer o público-alvo a quem são dirigidas as mensagens (Sebastião, 2015, p. 164), nomeadamente saber quem é, como se diferencia, e as motivações que o impelem à candidatura (NATO, 2007, p. 3A10; Sebastião, 2015, p. 19).

A CIM deve ser entendida de modo integrado com a comunicação interna e com a comunicação institucional, formando, em conjunto, o todo da Comunicação Organizacional Integrada (COI) (Kunsch, 2011, p. 73), conforme o modelo da Figura 1 – Comunicação Organizacional Integrada.



Figura 1 – Comunicação Organizacional Integrada

Fonte: Kunsch (2006).





Para Bueno (2002 cit. por Endo, 2003, p. 121), “A comunicação integrada [CI] consiste no conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos por uma empresa ou entidade, com o objetivo de agregar valor à sua marca ou de consolidar a sua imagem junto a públicos específicos [...]”. Tendo a montante um processo de planeamento estratégico, a CI assenta nos conceitos de sinergia e integração entre as diversas áreas, instrumentos e necessidades comunicacionais (Trevisan, 2003). Esta integração resulta ainda da unicidade da mensagem, por via de múltiplos canais de comunicação e do trabalho dos profissionais de comunicação (Casali, 2002). Na Figura 2 - Modelo DirCom de Joan Costa, Joan Costa (cit. por Morales, 2012) apresenta o modelo DirCom (Diretores de Comunicação), definindo DirCom como um gestor da comunicação e dos ativos intangíveis da organização, como sendo a identidade, cultura, relações públicas (RP), imagem, reputação e responsabilidade social. Enfatiza, assim, a integração entre os domínios de comunicação já apontados por Kunsch, designando, neste caso, comunicação interna como organizacional (Morales & Enrique, 2007, p. 90), bem como apela à necessidade de uma entidade gestora da COI.

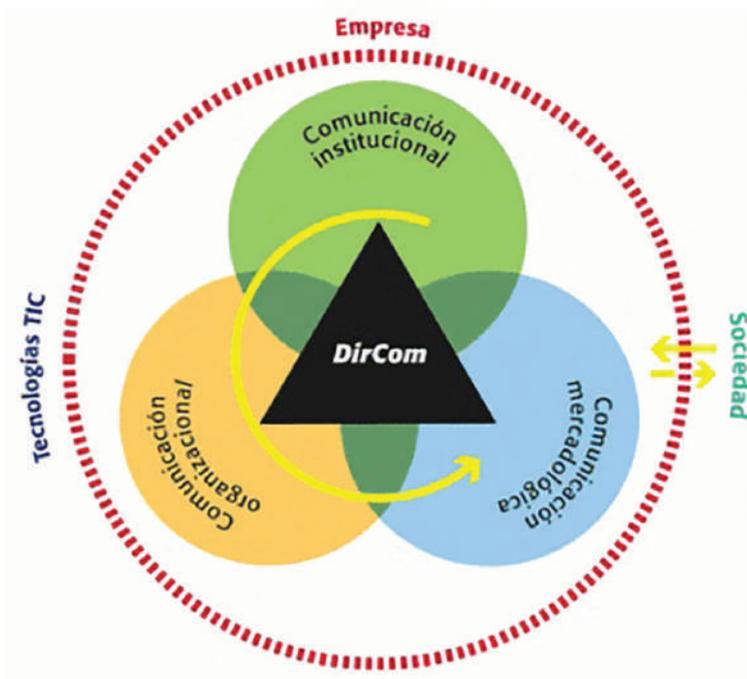


Figura 2 - Modelo DirCom de Joan Costa
Fonte: Morales (2012).





2.3. ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL

A atratividade de uma organização diz respeito à percepção que um candidato tem dessa organização como sendo um bom local para trabalhar, e conseqüente desejo de envolvimento na mesma (Duarte, et al., 2014, p. 243), sendo que, quanto maior a identificação entre os valores do indivíduo e os da organização, maior a atratividade (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 507) e capacidade de retenção (Jonze & Öster, 2013, p. 6). Para esta investigação, consideram-se os indicadores de atratividade apresentados por Duarte et al. (2014, p. 244): características do trabalho e atributos organizacionais; marca do empregador (ME); reputação organizacional (RO); conteúdos nas páginas Web da organização; e variedade das formas de comunicação e meios usados no recrutamento.

Acresce ainda relevar que a responsabilidade social sugere ser um fator importante e competitivo na atratividade, pelo que as organizações que considerem este aspeto, quer pela natureza intrínseca da sua missão quer pelo seu sentido social, tendem a atrair mais potenciais candidatos (NATO, 2007, p. 4A9; Duarte, et al., 2014, p. 249).

2.3.1. Caraterísticas do trabalho e atributos organizacionais

Os atributos organizacionais são também considerados pela OTAN (NATO, 2007, p. 4A8) como fator determinante da atratividade. Estes atributos articulam-se em seis categorias: ambiente de trabalho, características esperadas nos colaboradores, tipo de trabalho, estilo de gestão, recompensas e relações chefias-colaboradores. O ambiente de trabalho inclui aspetos tais como o ritmo de trabalho, localização do local de trabalho e dinâmicas sociais (Maxwell & Knox, 2010, p. 899). Como caraterísticas dos trabalhadores, considera-se o talento, paixão, atitude, aptidão e energia (Biro, 2013), ao que podem ainda acrescentar-se as competências comunicacionais, orientação para os objetivos, sentido de organização, adaptabilidade e criatividade (Sutter, 2013). O estilo de gestão inclui a filosofia de recompensas (e.g. meritocracia versus *status quo*), expectativas sobre os colaboradores (e.g. mais ou menos iniciativa), resposta às necessidades e sugestões dos colaboradores e nível de burocracia. Relativamente às recompensas, consideram-se as tangíveis, tais como o salário e outros benefícios, e as intangíveis tais como oportunidades de formação e de carreira. Finalmente, no tocante às relações chefias-colaboradores, incluem-se as relações mútuas de confiança e respeito (Maxwell & Knox, 2010, p. 899).





2.3.2. Marca do empregador (*Employer Branding*)

Em termos genéricos, a marca é a representação de um produto ou serviço, através de um signo, símbolo, *design*, termo ou a combinação de alguns ou todos estes elementos (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 502). O conceito de marca, quando aplicado à GRH, recebe a designação de ME (Jonze & Öster, 2013, p. 1).

Vários autores apontam a ME como um fator para atração de candidatos (NATO, 2007, p. 4A8; Wilden, et al., 2010, p. 4; Sivertzen, et al., 2013, p. 474; Figueiredo, 2015, p. 22). No âmbito do recrutamento, a ME é tida como o conjunto de benefícios psicológicos, económicos e funcionais que caracterizam a entidade empregadora e que um potencial candidato considera alcançar ao candidatar-se a um emprego (Ambler & Barrow, 1996, p. 187; Wilden, et al., 2010, p. 2). Já para Jonze e Öster (2013, p. 16), a ME é vista como uma estratégia de comunicação externa e interna, visando recrutar e reter colaboradores, bem como para comunicar uma imagem consistente da organização. Backhaus e Tikoo (2004, p. 501) definem ME como o processo de gestão das perceções e de construção de uma identidade única e diferenciadora da organização, definindo-a como um bom local para nele se trabalhar e visando atrair candidatos e garantir o compromisso dos colaboradores com a organização.

A ME atua ao nível das perceções do candidato, aspeto que o Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE, 2017, p. 9) associa à imagem do Exército e a como esta é transmitida e percebida. Na sua essência, a ME estabelece a identidade da entidade empregadora, englobando os seus valores, sistema, políticas e comportamentos relativamente à atração, motivação e retenção dos candidatos e colaboradores (Wilden, et al., 2010, p. 10). Tem assim um papel no robustecimento da imagem da organização (Sivertzen, et al., 2013, p. 474), devendo por isto estar intimamente relacionada com a marca da organização (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 474). Kunerth e Mosley (2011, p. 24) realçam a ME como um vetor relevante do planeamento estratégico ao nível da GRH, alinhado com outras facetas e marca da organização, e orientado para os públicos externo e interno, visando recrutar e reter colaboradores, aspetos também destacados por Sebastião (2015, p. 123).

A ME é importante no estabelecimento do contrato psicológico entre a organização e o colaborador (Wallace, et al., 2014, p. 23), isto é, o conjunto de expectativas mútuas que dizem respeito ao trabalho, papéis, confiança e influência, estabelecidas por acordo tácito (Pereira, 1999, p. 225), com influência direta na satisfação e retenção dos colaboradores e na RO.

Backhaus e Tikoo (2004, p. 505) apresentam, na Figura 3 - Modelo Marca do Empregador, um modelo concetual da ME, onde se integram os conceitos da





GRH e marketing. Neste modelo, a ME considera a associação à marca, através de pensamentos e ideias que esta evoca na mente dos colaboradores e candidatos, o que afeta a atratividade da organização. Por outro lado, a ME tem impacto na identidade e cultura da organização, promovendo a fidelidade à mesma, com reflexos consequentes na produtividade.

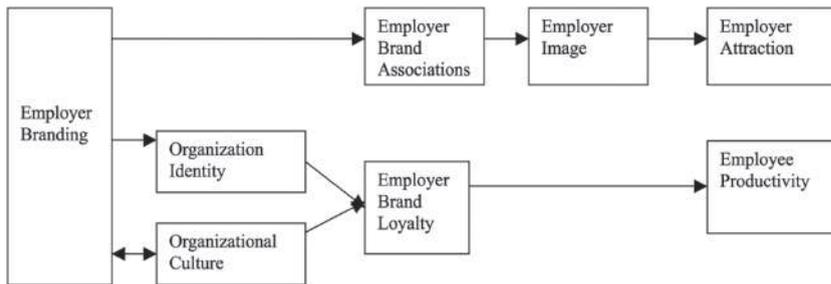


Figura 3 - Modelo Marca do Empregador

Fonte: Adaptado a partir de Backhaus & Tikoo (2004).

Sparrow e Otake (2015, p. 6) e Backhaus e Tikoo (2004, p. 503) apontam que a criação da ME compõe-se por um processo de três passos: desenvolvimento de uma proposta de valor baseada na cultura da organização, modelo de gestão, qualidades e imagem da equipa, qualidade dos produtos ou serviços prestados; marketing externo dessa proposta, sobretudo destinado a potenciais colaboradores; e marketing interno da ME, tendo em vista manter a promessa feita durante recrutamento e assegurar o compromisso com a organização. A ME deve ser conhecida e explícita, relevante e perceptível, e diferenciada da ME dos competidores (Moroko & Uncles, 2008, p. 164).

2.3.3. Reputação Organizacional

Tal como a marca, também a reputação assume um papel essencial no recrutamento (Cappelli, 2001; Sivertzen, et al., 2013, p. 479). Organizações com melhor reputação tendem a atrair mais e melhores candidatos (NATO, 2007, p. 4A11). A investigação reconhece o papel que os colaboradores e a cultura organizacional desempenham na criação da imagem da empresa, interna e externamente (Rokka, et al., 2013, p. 805), o que favorece a atração de RH à organização (Sebastião, 2015, p. 117).

A RO é a imagem que os públicos têm acerca da organização; é a ideia global acerca dos seus produtos, atividades e conduta (Costa, 2010, p. 6). Sivertzen et al. (2013, p. 474) definem RO como o conjunto de características de





uma organização, construídas socialmente, definidas pelas ações realizadas e perspetivas futuras. É, portanto, um conceito centrado no público e baseado na ideia de perceção (Costa, 2010, p. 6), já que a imagem é criada na mente do público, sendo, por isso, externa à organização (Sebastião, 2015, p. 111). Este conceito é ilustrado por Sparrow e Otaye (2015, p. 3), conforme a Figura 4 - Projeção da identidade versus imagem percecionada.

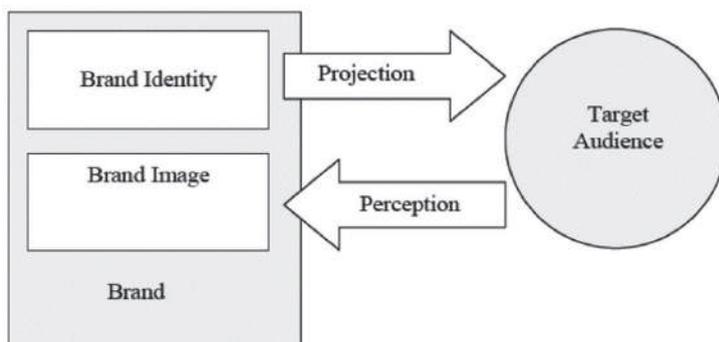


Figura 4 - Projeção da identidade versus imagem percecionada

Fonte: Adaptado a partir de Sparrow & Otaye (2015).

A RO eficaz resulta da consistência entre a imagem e a identidade organizacional (Quincoses, 2014; Sebastião, 2015, p. 114), pelo que “O que é comunicado e o que é feito deve constituir uma unidade inseparável; o oposto resulta em perda de credibilidade da organização, valor cuja recuperação é muito difícil, e muito caro.” (Santomartino, 2006). Daqui se infere que o modo como a organização é percebida pelos diferentes públicos, não é muitas vezes a imagem que a organização deseja transmitir (Quincoses, 2014). De facto, a informação gerada pela organização tende a ser vista como menos credível que a informação obtida a partir de outras fontes (Wallace, et al., 2014, p. 22), que muitas vezes desconhecem a organização. Por isso, a gestão da reputação constitui-se como uma atividade essencial da comunicação e RP, no sentido de influenciar positivamente as atitudes, valores opiniões e ações dos públicos estratégicos (Sebastião, 2015, p. 116). Daí, a necessidade, por um lado, de conhecer os públicos e com eles criar canais de comunicação (Quincoses, 2014) e, por outro, desenvolver uma política de comunicação (Santomartino, 2006).

2.3.4. Conteúdos

As perceções do candidato serão tanto mais fidedignas, quanto mais precisa e completa for a informação fornecida (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 507). As





mensagens deverão assim ser claras quanto à cultura do trabalho (carga horária, formalidade das relações, sistema de recompensas, etc.), valores e identidade, promovendo o contrato psicológico (Wallace, et al., 2014, p. 24) e facilitando o ajustamento do candidato à organização (Kim & Park, 2011, p. 640). Também, a facilidade de uso e utilidade sentidas durante a pesquisa numa RSO ou página, afeta a atitude do candidato em relação às mesmas (Nikolaou, 2014, p. 180).

É importante comunicar os atributos organizacionais sob a forma de uma imagem clara, real e atrativa da organização e da vida militar, de modo a que as percepções iniciais sobre a mesma correspondam o mais possível à realidade, com consequências evidentes na satisfação e posterior retenção (NATO, 2007, p. 3A9). Se o potencial colaborador detiver percepções insuficientes ou inconsistentes sobre a organização recrutadora, tenderá a identificar riscos na sua possível candidatura, desistindo da mesma (Wilden, et al., 2010, p. 10). Pesquisas indicam que informações realistas sobre o trabalho e vida nas organizações, incluindo aspetos positivos e negativos, conduzem a expectativas mais precisas e aumentam a confiança e percepções positivas sobre a organização (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 507; NATO, 2007, p. 3A1). Se a mensagem é exclusivamente positiva e as promessas feitas não forem posteriormente cumpridas, existe o risco de insatisfação, com conseqüente aumento de abandono da organização, afetando negativamente a ME (Jonze & Öster, 2013, p. 9).

Ao invés de ocultar e evitar reclamações e observações públicas menos abonatórias, a transparência torna-se mais importante para a construção da reputação (Pinkard, 2017). Por isso, saber lidar com interpelações menos positivas, demonstra tolerância e fiabilidade (Rokka, et al., 2013, p. 824).

A ME é beneficiada quando a informação recebida pelos potenciais candidatos através dos diferentes canais e meios, incluindo familiares, amigos e comunidade em geral, é inequívoca e consistente. Mensagens contraditórias ou inconsistentes tornam a organização menos atrativa (Wallace, et al., 2014, p. 23).

A pesquisa revela que as informações com base na experiência em primeira mão são vistas, geralmente, como as mais credíveis, assim como a informação de fontes pessoais e isentas é vista como mais credível do que a informação gerada pela organização (Sivertzen, et al., 2013, p. 479).

A diversidade no tipo de conteúdos tende a aumentar a eficácia da divulgação. De uma maior variedade resultam mais estímulos, que por sua vez tendem a causar atitudes mais marcantes e duradouras (NATO, 2007, p. 3A7). O uso de vídeos demonstrativos e com testemunhos reais sobre um determinado trabalho, são bons exemplos de divulgação das características reais do trabalho (NATO, 2007, p. 4A17).



Cabe ainda dedicar uma palavra sobre o equilíbrio dos conteúdos nas RSO de recrutamento. Chaffey (2016) aponta que 80% das pesquisas resultam de 20% das palavras-chave, e 80% das partilhas, de 20% de conteúdos. Beule (2013) e Vos (2014) sugerem que o Princípio de Pareto³ deve aplicar-se na gestão dos conteúdos, como ilustrado na Figura 5 - Conteúdos nas RSO, regra 80/20, sendo que 80% dos conteúdos devem ser estimulantes e úteis ao público, enquanto os restantes 20% deverão dedicar-se à venda do produto. Isso significa que 80% dos conteúdos devem ter como objetivo manter o público envolvido e interessado na organização, enquanto 20% deve dedicar-se ao recrutamento (Harman, 2015).

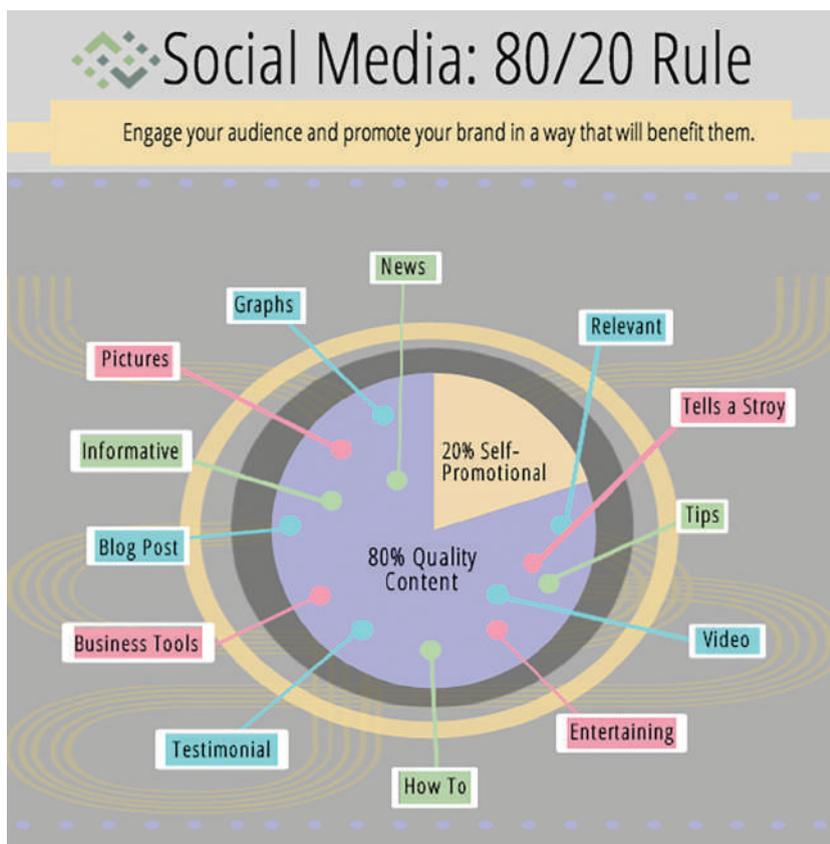


Figura 5 - Conteúdos nas RSO, regra 80/20

Fonte: Adaptado a partir de Company.com (s.d.).

³ Princípio de Pareto, ou regra dos 80/20, afirma que, para muitos eventos, aproximadamente 80% dos efeitos resultam de 20% das causas.



2.4. *WORD-OF-MOUTH* (PASSA-PALAVRA)

O *Word-of-Mouth* (WOM) consiste na comunicação oral, informal e pessoal, entre um emissor e um recetor, ambos externos a uma organização, acerca de uma marca, produto ou serviço dessa organização (Eisingerich, et al., 2014). Para Berger (2014, p. 3) inclui a discussão e partilha relativa a um produto e suas características, por via de recomendações diretas ou simples menção, presencialmente ou nas RSO, afetando a maioria das decisões pessoais (Kozinets, et al., 2010, p. 71). Pode assim considerar-se o WOM *pull*, sob a forma de conselho ou opinião em resposta a uma solicitação direta, ou o WOM *push*, quando é emitida uma opinião no decurso de conversa informal (Sebastião, 2015, p. 231).

A WOM condiciona a apreciação que um potencial candidato faz da ME (Kozinets, et al., 2010, p. 20), facilitando a aquisição de informações, reduzindo o risco e aumentando a confiança de que a decisão de candidatura é, ou não, correta (NATO, 2007, p. 4A9; Berger, 2014, p. 23). Como a OTAN refere, a intenção de candidatura é influenciada pela forma como os pais e outros públicos percebem as FFAA (NATO, 2007, p. 4A11). As RSO mostram o que o público pensa de um produto ou serviço, bem como a forma como a organização aborda as questões que lhe são apontadas. Para os candidatos, mais do que visitar as páginas oficiais, é importante ver o que os outros dizem acerca da organização (Pinkard, 2017), pois a informação transmitida através de WOM tende a ser entendida como mais credível que a informação emitida sob controlo da organização (NATO, 2007, p. 4A12).

A internet permitiu uma abordagem diferente ao WOM, o WOM eletrónico (eWOM). Neste caso, a comunicação é escrita, sob forma de comentários e revisões críticas, alcançando um maior número de recetores, os elementos da rede social estabelecida (Eisingerich, et al., 2014, p. 4), da qual fazem parte colegas, família, amigos e conhecidos.

Também os colaboradores detêm um papel essencial no processo da construção da ME e RO da organização, podendo o seu testemunho, se inconsistente com as mensagens da organização, minar a credibilidade da mesma (Berthon, et al., 2005, p. 153; Wallace, et al., 2014, p. 22; Rokka, et al., 2013, p. 824).



3. ENQUADRAMENTO DO ESTUDO E METODOLOGIA

Numa perspetiva ontológica, adota-se uma posição construtivista, considerando que a realidade social se constrói na medida de cada interação e ator social, num contexto e espaço temporal particular (Santos & Lima, 2016, p. 18). Sob o ponto de vista epistemológico, optou-se por uma abordagem na ótica do interpretativismo, suportada no princípio de que a realidade é função dos comportamentos e ações dos atores que nela intervêm, assumindo os fenómenos sociais, em consequência, um significado subjetivo (Santos & Lima, 2016, p. 19).

É adotado o processo de raciocínio indutivo, donde qualquer generalização será feita a partir da observação de factos particulares Santos & Lima, 2016, p. 20). Adotou-se uma estratégia de investigação mista (Santos & Lima, 2016, p. 30), e como tipo de desenho de pesquisa, adotou-se o estudo comparativo (Santos & Lima, 2016, p. 40).

Com base na revisão de literatura e entrevistas exploratórias desenvolveu-se o modelo de análise, apresentado na Figura 6, orientador da construção dos instrumentos de recolha de dados e da investigação em geral.



Figura 6 - Modelo de análise

Constituem-se como variáveis e indicadores, os elementos constantes do Quadro 1 - Variáveis e Indicadores.

Quadro 1 - Variáveis e Indicadores

Variáveis	Indicadores
Comunicação integrada	Planos de comunicação
	Públicos-alvo
	WOM
	Atores
Atratividade	Caraterísticas do trabalho e Atributos organizacionais
	Marca do empregador
	Reputação Organizacional
	Conteúdos
	Formas de comunicação e meios usados

A análise das características do perfil sociológico, motivações da população-alvo e acesso às TIC, foi feita mediante a análise de dados estatísticos, suportada pela consulta bibliográfica e pela recolha de dados através de um inquérito por questionário, aplicado entre 17 de janeiro e 16 de fevereiro de 2018, aos candidatos aos Ramos das FFAA que se apresentaram no Centro de Recrutamento da Armada e Gabinete de Classificação e Seleção da Amadora, do Exército. No caso da Força Aérea, e porque durante esse período não decorreu a prestação de provas de classificação e seleção, o questionário foi aplicado aos militares do RC em frequência da Instrução Complementar do Curso de Formação Geral Comum (CFGC), no Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea (CFMTFA). Este questionário permitiu ainda fornecer dados que contribuem para caracterizar as práticas de utilização de RSO em vigor nas FFAA, sob a perspetiva das suas potencialidades e vulnerabilidades.

Foram também aplicadas entrevistas semiestruturadas, diferenciadas de acordo com as entidades entrevistadas, a entidades nacionais e estrangeiras, com o intuito de aquilatar das potencialidades do uso das RSO no âmbito do recrutamento, potencialidades e vulnerabilidades decorrentes da aplicação atual das RSO nas FFAA portuguesas e boas práticas no uso das RSO em FFAA de países estrangeiros.

Das entidades nacionais, conta-se o Diretor-Geral de Recursos da Defesa Nacional, Superintendente de Pessoal da Marinha, Diretor de Administração de RH do Exército, Chefe do Centro de Recrutamento da Força Aérea (CRFA), e Oficiais de RP, do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) e dos Ramos. Como entidades estrangeiras, foram entrevistados: Martha Phillips, co-diretora da empresa de Comunicação e RP *Source Marketing Communications*, no Reino Unido (RU), Coronel José Manuel Saenz Gutierrez, Chefe da Área de



Información y Captación de la Subdirección General de Reclutamiento do Ministerio de Defensa, de Espanha e Coronel David A. Lee (*retired*), ex-Diretor de Marketing do Exército dos EUA, em 2008/2009, responsável pelo desenvolvimento da campanha “*Army Strong*” (Lee, 2007), posteriormente contratado pela empresa Amazon, em 2012, para desenvolver o programa de marca global da companhia.

4. AS REDES SOCIAIS ONLINE E O RECRUTAMENTO

4.1. E-RECRUTAMENTO

As RSO são baseadas nas relações online entre indivíduos com ligação e/ou interesses comuns (Altermann, 2010). As redes sociais, enquanto grupos de indivíduos com algum nível de relação ou interesse mútuo, sempre existiram, fazendo parte da condição social do ser-se humano, tendo ganhado uma nova dinâmica com o advento da internet. As RSO são uma categoria dos media sociais, não significando, por isso, a mesma coisa. As RSO, que em 2005 se chamavam “*sites de relacionamento*”, são ambientes onde os indivíduos expõem os seus perfis, através de dados (fotos, textos, vídeos), interagindo com outros membros, criando listas de amigos e comunidades. Já os media sociais, que em 2005 se chamavam “*novos media*” (Telles, 2010), são “*ferramentas online usadas para divulgar conteúdos, ao mesmo tempo que permitem a relação com outras pessoas.*” (Altermann, 2010). Portanto, uma RSO é sempre um media social, mas a relação inversa já não é necessariamente verdadeira. Se alguém usar qualquer ferramenta da *Web 2.0*⁴ com intuito de apenas divulgar conteúdo, esta ferramenta é um media social. Caso haja interação, passa a ser também uma rede social, pelo que o critério para determinar em que categoria uma rede se encaixa, é o seu propósito principal, isto é, partilha de conteúdo ou criação de relacionamentos (Altermann, 2010).

Com o advento da internet, media sociais, RSO e *software* de recrutamento, o processo de recrutamento é hoje, e em grande medida, efetuado *online*, abrangendo todas as funções do recrutamento tradicional, recebendo a designação de e-recrutamento (Aboul-Ela, 2014, p. 41; Melanthiou, et al., 2015, p.

⁴ *Web 2.0* é o termo utilizado para identificar um conjunto de ferramentas da internet, que permite aos utilizadores a “[...] construção de uma nova «realidade» onde é possível partilhar experiências e construir relações interpessoais.” (Sebastião, 2009, p. 145). Termo introduzido em 2004 por Tim O’Reilly, *Web 2.0* materializa uma segunda vaga do desenvolvimento da *World Wide Web*, ou internet, sendo neste contexto que surgem as RSO e media sociais (Sebastião, 2009, p. 145).





35). O e-recrutamento é muito dependente das RSO, que atuando de forma integrada com outros canais, tais como o WOM, afirmam-se como um instrumento importante na atração de candidatos (Melanthiou, et al., 2015, p. 36), levando as organizações a mudar a sua postura relativamente ao modo de planear e conduzir o recrutamento (Sivertzen, et al., 2013, p. 75; Melanthiou, et al., 2015, p. 38; Pedroso, 2016, p. 16).

Neste contexto, o papel desempenhado pelo WOM no recrutamento tem vindo a ganhar terreno. Desde sempre que as conversas entre consumidores se consideram mais influenciadoras do que as comunicações oficiais de marketing. Na sua forma mais original, esta relação é apresentada como o modelo WOM orgânico (Kozinets, et al., 2010, p. 72), ocorrendo entre dois consumidores, sem qualquer influência da organização (Figura 7 - Modelo WOM orgânico).

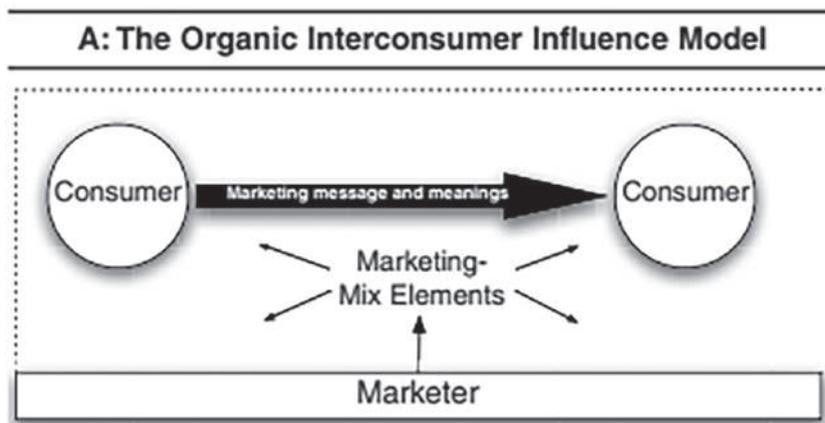


Figura 7 - Modelo WOM orgânico

Fonte: Adaptado a partir de Kozinets, et al. (2010).

Face à percepção deste fenómeno, as organizações desenvolveram esforços para influenciar o WOM dos consumidores, através dos métodos tradicionais, tais como os anúncios e atividades promocionais, a que Kozinets et al. (2010, p. 72) apelidam de modelo de influência linear (Figura 8 - Modelo WOM de influência linear), em que alguns consumidores são reconhecidos e identificados como líderes de opinião.



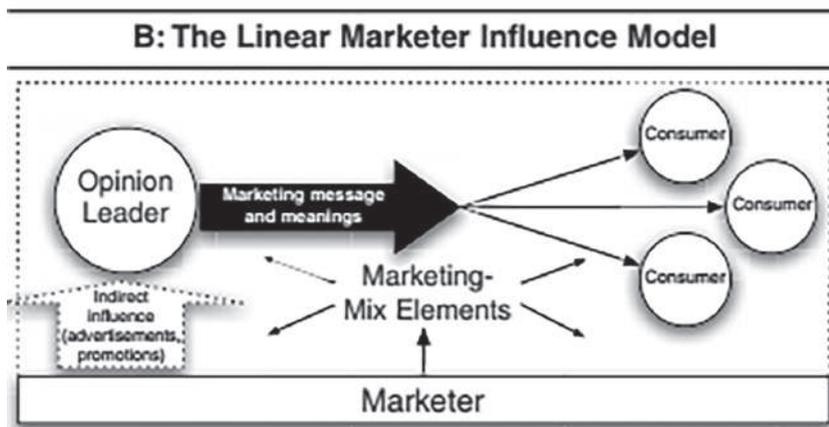


Figura 8 - Modelo WOM de influência linear

Fonte: Adaptado a partir de Kozinets, et al. (2010).

A internet permite agora atingir níveis de influência do WOM sem precedentes, que merecem, por parte das organizações, campanhas de comunicação suportadas por software adequado, em que as comunicações por via de WOM são coproduzidas em redes de consumidores, conforme o modelo da coprodução em rede apresentado na Figura 9 - Modelo WOM de coprodução em rede (Kozinets, et al., 2010, p. 72).

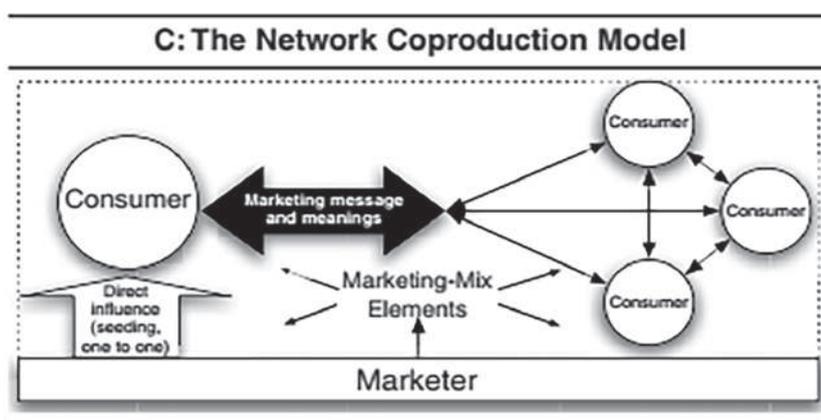


Figura 9 - Modelo WOM de coprodução em rede

Fonte: Adaptado a partir de Kozinets, et al. (2010).



Cappelli (2001) destaca a importância da integração das atividades de recrutamento com as restantes campanhas de marketing, como garante do sucesso do e-recrutamento, indicando que toda e qualquer página principal de uma organização deve ser desenhada tendo em conta os potenciais candidatos que as irão consultar.

São cada vez mais as organizações que, diariamente, investem no mundo digital através da criação de perfis nas RSO, procurando assim alcançar públicos mais vastos e possibilitando uma maior velocidade de difusão da informação, de forma a ganhar mais visibilidade e notoriedade e atrair mais candidatos (Melanthiou, et al., 2015, p. 32; Figueiredo, 2015, p. 25). Para além desta vantagem, outros benefícios decorrentes do e-recrutamento podem ser contabilizados, tais como a facilidade de acesso à informação, redução do tempo do ciclo de recrutamento, atração de candidatos passivos, cobertura global e mais abrangente independentemente da distribuição geográfica, informação atualizada e em regime permanente, e baixo custo (Aboul-Ela, 2014; Nikolaou, 2014; Melanthiou, et al., 2015, p. 35), o que justifica a preferência desta via pelas organizações, em geral. Cappelli (2001) refere que, para além da economia de tempo, os custos estimados nesta modalidade rondam 1/20 dos custos usados pela via tradicional.

Todavia, a velocidade da informação, transparência e alcance do eWOM conseguidos através das RSO apresenta sérios riscos e desafios às organizações, no que respeita à RO e ME (Rokka, et al., 2013, pp. 806, 814). A RO é colocada em jogo sempre que ocorrem eventos negativos, como um tópico de discussão desfavorável ou a rápida disseminação de um vídeo viral *online*. Ainda no âmbito dos desafios, realça-se que por parte dos candidatos é esperado feedback imediato às suas questões e interpelações (Nikolaou, 2014, p. 180).

No entanto, as RSO também oferecem potenciais benefícios na gestão da reputação, havendo evidências de uma relação entre uma boa RO e a intenção de candidatura e recrutamento (Rokka, et al., 2013, p. 806; Sivertzen, et al., 2013, p. 479).

Para garantir o sucesso na divulgação da RO e da marca da organização, esta deverá considerar possuir uma equipa de gestão das RSO competente, que inclua utilizadores da internet da geração Y⁵ (Rokka, et al., 2013, p. 807). Essa gestão das RSO deve ser contínua, com constante acompanhamento dos resultados e análise de métricas, exigindo aos gestores das RSO competências no domínio da seleção e produção de imagens, escrita, atendimento ao público, compreensão dos motores de busca e compreensão dos mecanismos de

⁵ Ver ponto 4.3.1. da pág. 104.





marketing. Estes conhecimentos e competências, aliados ao tempo gasto em publicação, envolvimento, pesquisa e análise nas várias plataformas eleitas pela organização, requerem pessoal competente e dedicado (Rijo, 2018).

4.2. POTENCIALIDADES DO USO DAS REDES SOCIAIS ONLINE NO RECRUTAMENTO

Para além da revisão bibliográfica sobre o assunto, decidiu-se ainda saber o que os especialistas pensam sobre a importância e vantagens da atual utilização das RSO em contexto do recrutamento. Para o efeito, foi conduzida uma entrevista semiestruturada a Martha Phillips (2018), codiretora da *Source Marketing Communications*, no RU, e ex-assessora para a área da Comunicação, no Governo do RU. A *Source Marketing Communications*, foi criada em 2001 e de entre os serviços que oferece, aponta-se a promoção da RO de organizações e empresas e respetivos produtos e serviços; planeamento e operacionalização de campanhas estratégicas de media e RP, orientadas para públicos-alvo específicos; gestão de RSO, campanhas de marketing, comunicação interna e comunicação integrada.

A entrevistada salienta a grande importância do papel das RSO no recrutamento, referindo que, atualmente no RU, 73% indivíduos entre os 18-34 anos encontraram o seu emprego mais recente através das RSO. Estas devem por isso fazer parte da estratégia de recrutamento das organizações. Para além do mais, há a crescer a vantagem do baixo custo e eficácia, já que a publicidade veiculada pelas RSO facilita o direcionamento aos públicos-alvo pretendidos, através dos conteúdos mais adequados, alcançando um maior número de potenciais candidatos e reforçando as relações com estes e com os colaboradores.

Destaca ainda a gestão da RO como papel principal das RSO, que através da comunicação bidirecional entre organização e potenciais candidatos, promove a constante melhoria da imagem da organização.

Questionada sobre o entendimento dos colaboradores como público-alvo específico, Martha Phillips ilustra este aspeto com a prática seguida na sua empresa. Refere assim que na *Source* é usado o modelo RACE (*Reach, Act, Convert and Engage*)⁶, como parte da estratégia de *social media*. Com a fase “*Engage*”, pretende-se que cada colaborador seja um embaixador da marca da empresa, levando-a mais longe na sua reputação e sucesso. Trata-se do empoderamento dos colaboradores, já que estes, sendo os representantes da

⁶ Tradução do autor: Alcançar, Agir, Converter e Envolver.





marca, são quem melhor divulga a organização através das suas redes, que por sua vez e em efeito de cascata, influenciam as redes dos seus amigos e conhecidos. É importante envolver os colaboradores para “contar a sua história” (Phillips, 2018).

A entrevistada alude que os conteúdos divulgados aos potenciais candidatos devem gerar percepções de um bom trabalho, com perspectivas futuras, regalias e bom salário. Devem refletir a ME, relevando explicitamente porque é que a organização é um bom local para se trabalhar. Os conteúdos adequados permitem aumentar a visibilidade da organização e enriquecer as buscas através do *Search Engine Optimization* (SEO)⁷ e partilhas. Questionada sobre o tipo e qualidade de conteúdos, aponta que ótimos conteúdos devem ser iniciadores de interação, abrindo caminho para divulgar o que realmente se pretende junto dos públicos-alvo. Alerta, contudo, que é importante estar preparado para responder às questões e fomentar essa interação.

Estes conteúdos devem vir refletidos numa estratégia de marketing, elaborada antecipadamente. O plano de mensagens e conteúdos deve permitir: identificar influenciadores (jornalistas, *bloggers*, associações, editores, colaboradores e ex-colaboradores); controlar a atividade, incluindo *retweets*⁸/partilhas, usando *hashtags*⁹ de influenciadores, conversas, comentários e opiniões; identificar redes relevantes; utilizar *hashtags* de forma a comunicar as mensagens-chave, aderir a conversas e encorajar as interações; encorajar interações com parceiros das RSO; promover os melhores conteúdos.

Com base nos diferentes públicos-alvo e definição de medidas de sucesso, devem escolher-se os diferentes canais, devendo as organizações ser capazes de avaliar os efeitos dos conteúdos, através da utilização de métricas.

Finalmente, questionada sobre a eventual necessidade de existência de competências adequadas por parte de quem gere as RSO nas organizações, Martha Phillips refere que é importante haver quem tenha o conhecimento que permita integrar todos os canais de comunicação e marketing nas campanhas de divulgação, de forma a torná-las consistentes, fortes e integradas.

⁷ Também conhecido como otimização de sites, é definido como uma forma de conseguir um melhor posicionamento de uma página ou site nos resultados de busca, permitindo assim incrementar os acessos a essa página ou site. O SEO surge com a nova geração de sites de busca, que, através de algoritmos próprios, substituem a tradicional apresentação dos resultados de busca por ordem alfabética, pela relevância das páginas (Fonseca, 2013).

⁸ Replicar algo que já foi escrito (7Graus, 2011).

⁹ Palavra-chave que categoriza um determinado conteúdo nas RSO (7Graus, 2018).





4.3. CARATERIZAÇÃO DOS POTENCIAIS CANDIDATOS

Um dos desafios que se colocam hoje às FFAA é o de lidar com grupos marcadamente heterogêneos. De entre os potenciais candidatos às fileiras, identificam-se duas gerações distintas: os *millenials*, ou geração Y e os *centennials*, ou geração Z. Apesar de serem gerações contíguas e, aparentemente, haver a tendência natural de categorizar os jovens pertencentes a ambas como apresentando traços comportamentais e expectativas semelhantes, tal não se verifica. Como grande implicação para as organizações, resulta que o modelo tradicional de recrutamento, gestão e retenção dos colaboradores, não se aplica mais (Oliveira, et al., 2012, p. 25).

4.3.1. Geração Y

A geração Y compreende os indivíduos nascidos depois de 1978 e até 1995, sendo considerada “[...] a primeira geração da História totalmente imersa na interatividade, hiperestimulação e ambiente digital.” (Oliveira, et al., 2012, p. 24). Encarando o trabalho como desafio e diversão, a geração Y preza o ambiente informal, com transparência e liberdade, dando importância a aspetos tais como o ambiente de trabalho e a facilidade de comunicação com as chefias, que idealmente deverão apresentar-se como sendo justas e motivadoras (Hays, 2015, p. 9).

Possuindo uma escolaridade superior à geração que a antecede, a geração Y é ainda mais informada possuindo uma ligação permanente aos media. É uma geração habituada à mudança criativa, flexível, participativa e aprecia a mobilidade. É também imediatista e orientada para os resultados, priorizando as questões pessoais em relação às questões profissionais, não lidando bem com restrições, limitações e frustrações (Oliveira, et al., 2012, p. 24).

Esta geração, contrariamente à anterior, que idealizava fazer carreira na mesma organização, com benefícios proporcionais aos anos de efetividade, tem como objetivo de carreira a longo prazo a realização pessoal e o equilíbrio e satisfação entre a vida pessoal e profissional, a par de um pacote salarial elevado (Hays, 2015, p. 12).

4.3.2. Geração Z

A geração Z compreende os indivíduos nascidos de 1996 até aos dias de hoje (Oliveira, et al., 2012, p. 24), constituindo-se atualmente como a geração com mais candidatos às FFAA, em RV/RC. No que se refere às TIC e media, esta geração cresce num ambiente tecnológico mais evoluído e sofisticado que a sua





predecessora, sendo mais proficiente no uso da internet (Schroer, 2008, p. 9). É a geração da profusão da informação e do seu rápido acesso, acostumada a usar levemente a tecnologia na resolução dos seus problemas diários e para encontrar quem procuram, tudo a partir do local onde se encontram. Seletivos nos seus relacionamentos, tendem a conviver presencialmente com aqueles com quem se identificam quanto ao seu estilo de vida, enquanto que com as restantes pessoas, preferem o mundo virtual (Oliveira, et al., 2012, p. 25).

É também a geração que cresceu num contexto económico e social muito mais precário que o dos *millennials* e, talvez por isso, é talvez a primeira geração a considerar que o conceito de emprego para toda a vida, já não existe (Expresso, 2017). Um tanto desconfiada quanto ao assunto de carreira de sucesso e estudos formais, detém uma visão menos idealista e mais pragmática sobre o futuro, consciente de que as oportunidades escasseiam e que nem todos terão igual acesso às mesmas (Oliveira, et al., 2012, p. 25).

Esta geração não trabalha para enriquecer, mas sim para sobreviver e prefere trabalhar em organizações mais abertas, flexíveis, dotadas de forte componente tecnológica, inovação e criatividade, com planos de carreira e progressão mais transparentes e canais informais e diretos de comunicação com as lideranças de topo (Expresso, 2017).

Procurando desafios constantes, não suporta ficar na mesma organização por muito tempo, pelo que os mecanismos tradicionais de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional devem ter em conta a rotatividade que essa nova geração impõe (Oliveira, et al., 2012, p. 26).

4.3.3. Acesso às Redes Sociais Online. Panorama nacional

Quanto à caracterização do público-alvo - potenciais candidatos, importa analisar as tendências atuais no que concerne ao acesso às TIC e à consulta das RSO.

De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística (PORDATA, 2018), em 2017, 76,9% dos agregados domésticos privados possuem ligação à internet, dos quais 76,4% através de banda larga. Ainda relativamente a agregados domésticos privados e ainda relativamente a 2017, 71,5% possuem pelo menos um computador.



De um estudo realizado em agosto de 2017, pela *Markttest Consulting* (Markttest, 2017), sobre uma amostra composta por 818 indivíduos¹⁰, conclui-se que relativamente às contas ou perfis criados nas RSO (Figura 10 - RSO onde tem perfil criado ou possui conta (em %)), o *Facebook* destaca-se das restantes (95,5%), seguido do *Instagram* (50,2%), *Whatsapp* (48,1%) e *Youtube* (45,9%). A distribuição dos perfis por faixas etárias no *Facebook* é relativamente uniforme. No que respeita ao *Youtube*, a preferência recai na faixa etária dos 15-34 anos, decrescendo para cerca de metade nas faixas etárias seguintes. Já no *Instagram*, registam-se 80,4% na faixa dos 15-24 anos, contra os 53,6% na faixa seguinte, com valores menores ainda nas faixas mais avançadas.

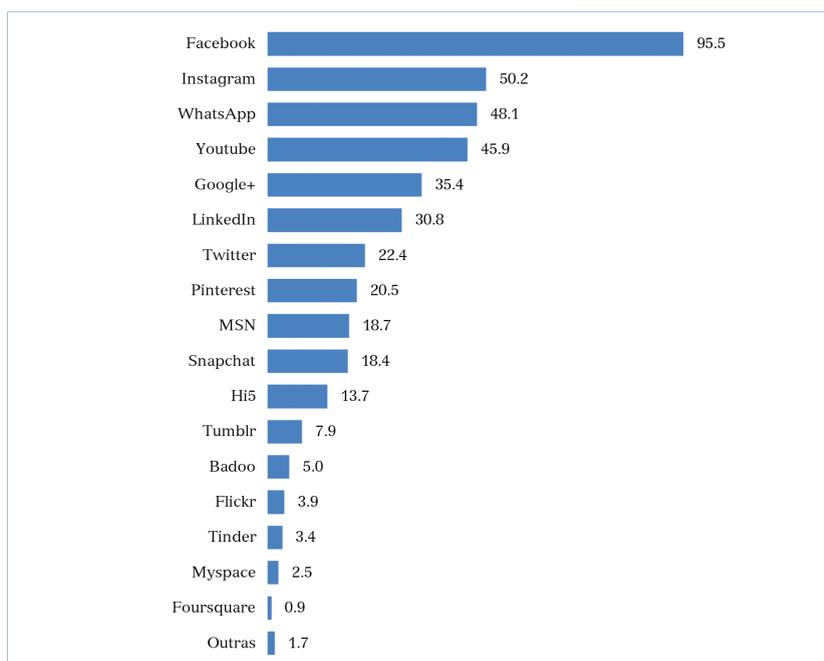


Figura 10 - RSO onde tem perfil criado ou possui conta (em %)

Fonte: Markttest (2017).

Quanto às funcionalidades mais utilizadas (Figura 11 - Funcionalidades das RSO que costuma utilizar (em %)), destaca-se o envio/receção de mensagens (77,7%), visualização de vídeos (67,3%), utilização de *chat*¹¹ (64,9%), co-

¹⁰ Dos quais 51% do género masculino e 49% do género feminino; 21% entre 15 e 24 anos, 26% entre os 25 e 34 anos, 27% entre os 35 e 44 anos e 26% entre os 45 e 64 anos.

¹¹ Conversação.

mentário de publicações de amigos (62,3%), leitura de notícias (61,6%) e gostar de publicações da sua rede de contactos (56,1%). Dá-se um particular destaque para a visualização de vídeos e uso do serviço de *chat* nas faixas etárias dos 15-24 e 25-34 anos, relativamente às outras e sem variações significativas entre elas.

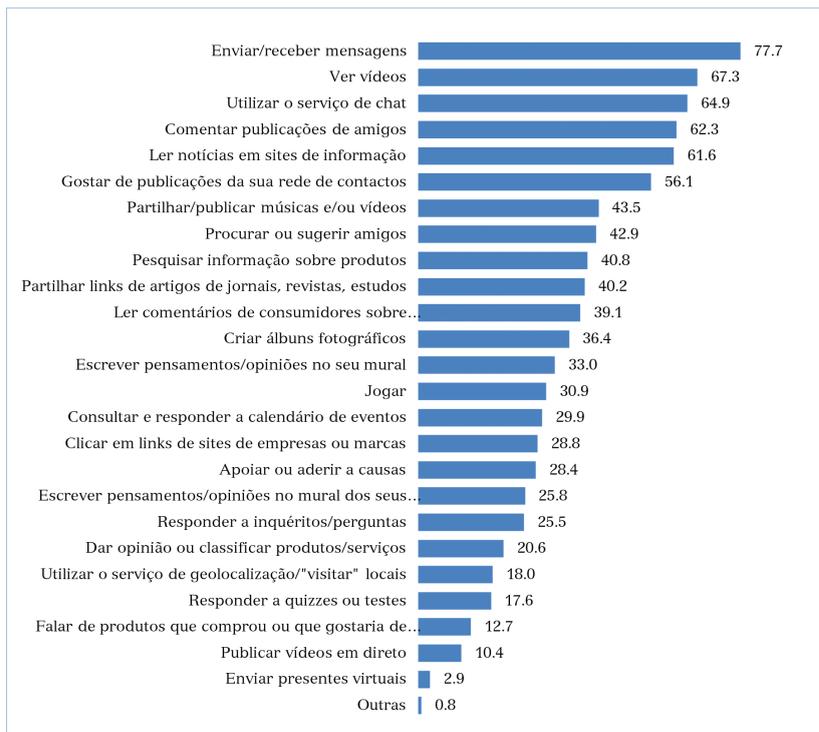


Figura 11 - Funcionalidades das RSO que costuma utilizar (em %)

Fonte: Marktest (2017).

O período do dia em que se verifica maior acesso é das 20 às 22 horas (75,9%) e das 22 às 24 horas (72,5%), em todos os escalões etários, de uma forma geral (Figura 12 - Períodos horários de acesso a sites de redes sociais (em %)). Regista-se, contudo, que o escalão dos 15-24 anos lidera o acesso, em qualquer período do dia.



A PROBLEMÁTICA DO RECRUTAMENTO E DA RETENÇÃO DE EFETIVOS NAS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS: PERSPETIVA COMPLEMENTAR AO NÍVEL DO DIAGNÓSTICO E DAS MEDIDAS CORRETIVAS

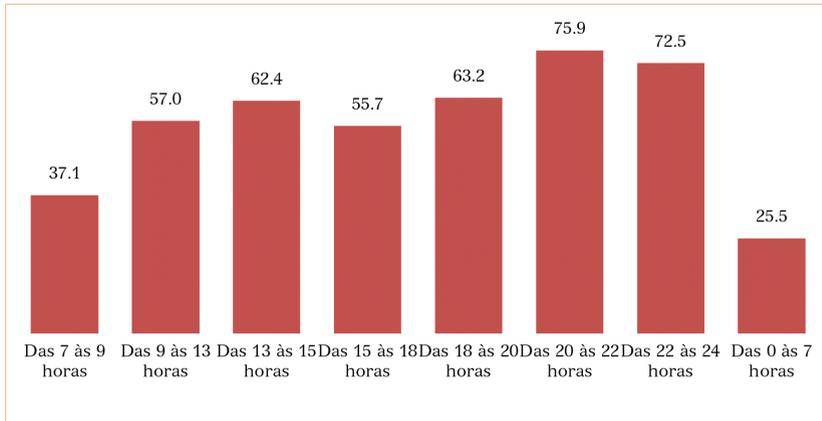


Figura 12 - Períodos horários de acesso a sites de redes sociais (em %)

Fonte: Markttest (2017).

Independentemente do escalão etário e com valores bastante aproximados, o maior acesso verifica-se durante o fim-de-semana, conforme a Figura 13 - Acesso por dia da semana (em %). Já no que diz respeito ao tempo dedicado na consulta das RSO, o escalão dos 15-24 anos leva dianteira relativamente aos restantes escalões, com 28,6% a dedicar 1 a 2 horas e 36% a dedicar mais de 2 horas, contra 21,9% e 20,4% no escalão 25-24, para os mesmos períodos de tempo.

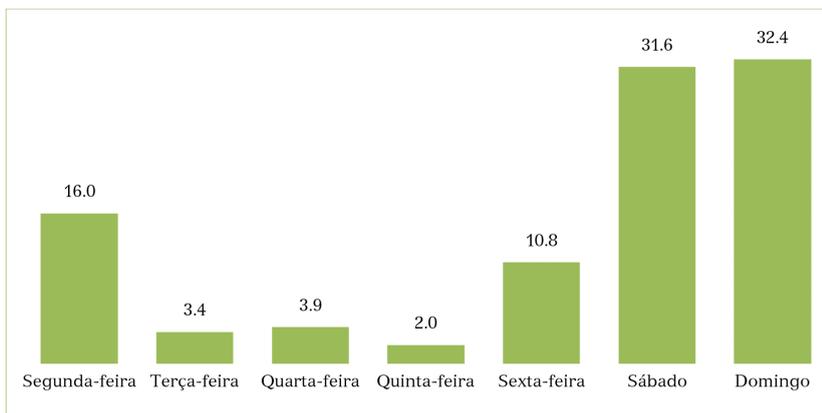


Figura 13 - Acesso por dia da semana (em %)

Fonte: Markttest (2017).

No que concerne às tecnologias utilizadas (Figura 14 - Equipamentos utilizados para aceder às RSO (em %)) destaca-se o uso do *smartphone*, indepen-





dentemente do escalão etário, mas com valores mais elevados no escalão dos 15-24 anos (91,5%), seguido dos escalões 25-34 anos (87,3%), 35-44 anos (74,1%) e 45-64 anos (53,2%). O escalão 15-24 anos detém também a liderança no uso de computador portátil (75,5%) seguido dos restantes escalões, com 51%, 49,9% e 51,8%, respetivamente.

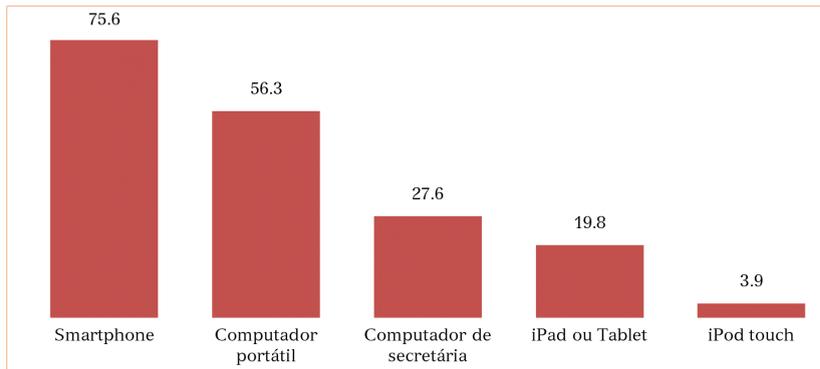


Figura 14 - Equipamentos utilizados para aceder às RSO (em %)

Fonte: Marktest (2017).

4.4. O CASO DAS FORÇAS ARMADAS

O inquérito por questionário aplicado aos candidatos às FFAA e militares do RC em frequência da Instrução Complementar do CFGC, no CMFTFA, incidiu sobre uma amostra de 549 indivíduos. Destes, 523 acederam às RSO dos Ramos, durante o período que antecedeu e acompanhou o processo de candidatura. A distribuição por Ramos foi a seguinte: Marinha – 25%, Exército 27% e Força Aérea – 48%. No que diz respeito a categorias, 11% concorreram à categoria de Oficial, 34% à de Sargento e 55% à de Praça. 15% são do género feminino e 85%, masculino. Quanto a grupos etários, 32% são *millenials*, enquanto que 68% são *centennials*.

Quanto à razão de candidatura (Figura 15 - Razão de candidatura (em %)), apurou-se como principais razões a influência dos pais e familiares (78,5%), influência de amigos militares (59,2%) e a consulta das páginas institucionais dos Ramos (53,2%). A consulta das RSO representa 37,7%. Estes dados corroboram os dados obtidos no recente estudo da DGRDN¹², onde os canais de carácter informal, sobretudo familiares e amigos, têm maior peso na influência de

¹² Estudo da caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares em RV/RC dos três Ramos das FFAA.



candidatura, seguidos do Dia da Defesa Nacional, sites dos Ramos e só depois as RSO (DGRDN, 2017, p. 54).

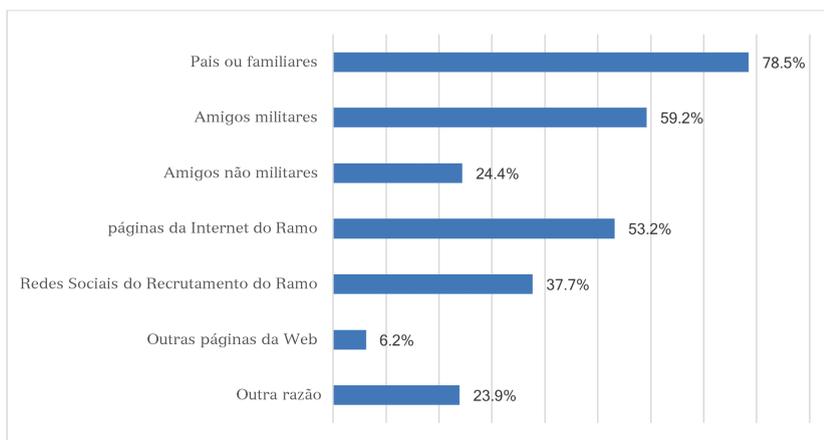


Figura 15 - Razão de candidatura (em %)

Fonte: Construído a partir dos resultados obtidos por questionário.

De referir que, como outras razões, predomina o “gosto pela vida militar” (7,6%), “escolha pessoal” (7,3%) e procura de “carreira e estabilidade” (2,7%).

Quanto à frequência de consulta das RSO (Figura 16 - Frequência de consulta das RSO (em %)), apurou-se que 67,6% dos candidatos consultaram mais de cinco vezes e 21,1% entre duas e cinco vezes.

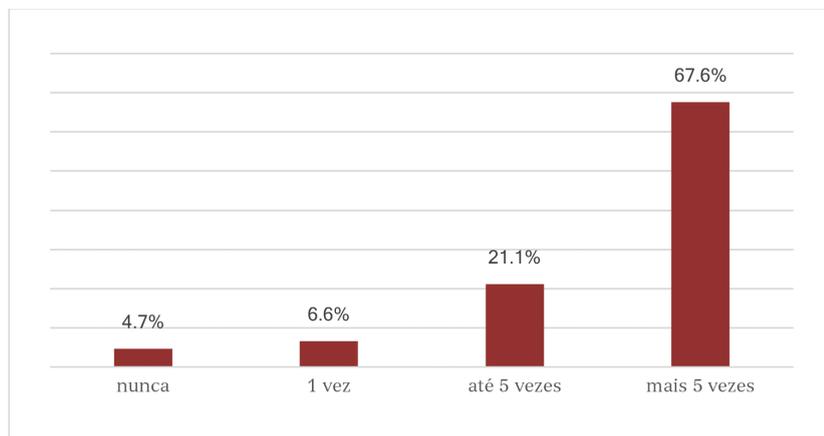


Figura 16 - Frequência de consulta das RSO (em %)

Fonte: Construído a partir dos resultados obtidos por questionário.



Como meio de consulta foi usado o computador (56%), seguido do *smartphone* (43%) e por fim o *tablet* (1%).

As RSO com perfis criados na Marinha são o *Facebook*, com duas páginas (institucional e recrutamento), *Instagram*, *Twitter* e *Youtube*. No Exército conta-se o *Facebook*, *Instagram* e *Youtube*, todos no âmbito do recrutamento. Na Força Aérea estão criados perfis no *Facebook*, com duas páginas (institucional e recrutamento), *Instagram*, *Twitter*, *Youtube* e *Flickr*. Detalhando a consulta das várias RSO em uso (Figura 17 - Consulta de RSO (em %)), verificou-se claramente uma predominância da consulta do *Facebook* nos três Ramos, com valores muito aproximados (Marinha – 86,6%, Exército – 97,0% e Força Aérea – 94,4%). Destaca-se ainda o *Youtube*, com consultas de 38,8% para a Marinha, 23,1% para o Exército (recrutamento) e 44,7% para a Força Aérea e o *Instagram* com 30,6%, 23,1% e 47,1% respetivamente para a Marinha, Exército (recrutamento) e Força Aérea.

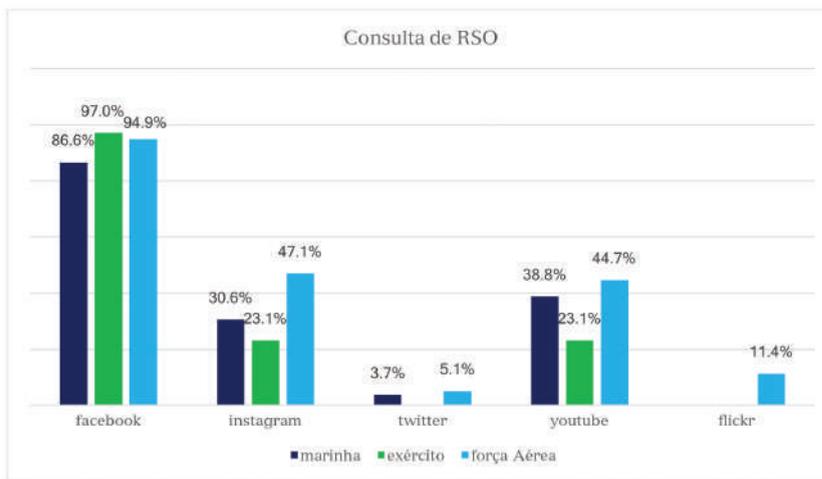


Figura 17 - Consulta de RSO (em %)

Fonte: Construído a partir dos resultados obtidos por questionário.

4.5. SÍNTESE CONCLUSIVA

O advento do e-recrutamento acarreta consigo um conjunto de vantagens tais como o encurtamento do tempo despendido no processo de recrutamento, o baixo custo e o alcance a um público mais alargado e geograficamente mais disperso. Todavia, esta modalidade implica uma forma diferente de conduzir o recrutamento, por parte das organizações. Os conteúdos veiculados nas RSO deverão assim ser criteriosamente planeados, de acordo com um plano





de mensagens e conteúdos. Não só a escolha destes conteúdos se reveste de máxima importância, como também a escolha dos canais mais adequados, em função do público-alvo, cujo perfil importa conhecer.

Os conteúdos, são sobretudo iniciadores de interação, requerendo por parte da organização a capacidade de resposta atempada e oportuna a qualquer interpelação que lhe seja dirigida. Atente-se, neste aspeto, que há períodos do dia e da semana privilegiados para a consulta das RSO, devendo a organização estar preparada para responder em conformidade.

O acesso às RSO e efeito dos conteúdos, deve ser avaliado em permanência através de métricas, que determinem o interesse e interação suscitada bem como a quantidade e frequência das consultas. Dada a complexidade e sensibilidade envolvidas na gestão das RSO, é aconselhado o recurso a pessoal que detenha competências no domínio em apreço.

Há que considerar diferentes públicos-alvo no processo de recrutamento, destacando os potenciais candidatos, que integram as gerações Y e Z, com maior predominância, atualmente, para os jovens da geração Z. Tendo o mundo ao alcance da ponta dos dedos, no acesso que destramente fazem através das TIC, estes indivíduos são impacientes e seletivos, preferem a comunicação *online* e não possuem a tradicional visão de “trabalho para a vida”, o que aconselha a uma abordagem apropriada no âmbito do recrutamento, no que a conteúdos e métodos diz respeito. Apesar do *Facebook* continuar a ser a RSO mais acessada, na geração Z o *Instagram* e o *Youtube* ganham espaço privilegiado, com destaque para a visualização de vídeos e serviço de chat.

Verifica-se ainda que o WOM aparenta desempenhar um papel relevante na decisão de candidatura dos militares em RV/RC às FFAA. A opinião e testemunho de pais, familiares e amigos, sobretudo militares, são levados em conta pelos candidatos, devendo estes, por isso, constituir-se também como públicos-alvo. Enquanto fator influenciador na decisão de candidatura, o WOM é um fator não controlado pela organização e coloca desafios à gestão da RO. Os militares em serviço efetivo constituem-se como gestores da marca e promotores da imagem do Ramo a que pertencem, pelo que o seu envolvimento é importante.





5. AS REDES SOCIAIS ONLINE NAS FORÇAS ARMADAS NO CONTEXTO DO RECRUTAMENTO

5.1. POTENCIALIDADES E VULNERABILIDADES NO USO DAS REDES SOCIAIS ONLINE NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS

5.1.1. Perspetiva organizacional

Para todos os entrevistados, a utilização de RSO para efeitos de recrutamento é entendida como relevante, pelo alcance que consegue junto dos públicos-alvo pretendidos, permitindo interagir com estes, em qualquer lugar e com um mínimo de custos.

5.1.2. Comunicação Integrada

– Planos de Comunicação.

A DGRDN está presentemente a delinear um plano de comunicação para o serviço militar, com especial incidência nas questões do recrutamento. Considera como vulnerabilidade a falta de um plano integrado, que defina os objetivos, públicos e conteúdos das RSO (Coelho, 2018).

Na Marinha existe um plano de comunicação, que integra as RSO e o recrutamento. Já no Exército, o plano de comunicação não integra a utilização de RSO, embora estas sigam as linhas orientadoras desse plano. Na Força Aérea apenas existem planos internos, ao nível do CRFA.

Das oito entidades nacionais entrevistadas, sete identificam benefícios decorrentes do desenvolvimento de um plano de comunicação conjunto para o recrutamento, com a DN e Ramos. Apontam, contudo, que esse plano deve assumir um carácter de complementaridade, não substituindo os planos próprios dos Ramos, que refletem as suas características individuais. Raleiras (2018) aponta que “a implementação de um plano de comunicação conjunto poderia trazer benefícios, entre eles a uniformização da linguagem utilizada na comunicação”, através da definição de “uma mensagem transversal às FFAA, aumentando a quantidade e qualidade de informação” e evitando a “concorrência direta” entre Ramos, o que não traz sustentabilidade ao modelo de prestação de serviço (Coelho, 2018).

Os entrevistados veem favoravelmente a coexistência de páginas ou perfis de RSO dedicados ao recrutamento, com perfis de RSO com carácter institucional. Coelho (2018) entende que faz sentido a “autonomização do recrutamento, pois permite comunicar de forma muito mais eficaz e ajustada com o





público-alvo, salvaguardando o alinhamento com a mensagem institucional e interligação com as restantes plataformas”. Palma (2018) e Pereira (2018) veem, nesta multiplicidade de páginas, a possibilidade de difundir comunicação adaptada aos diferentes públicos-alvo. Porém, é salientada a ideia da necessidade de sintonia entre as diferentes páginas, evitando a competição entre as mesmas, devendo haver uma única entidade gestora dos conteúdos para todas as RSO (Perdigão, 2018; Pereira, 2018; Costa, 2018). Simões (2018) pondera a vantagem em não haver esta separação, porquanto “fora dos períodos de concurso à Força Aérea, o CRFA tem dificuldade em manter uma interação relevante com o seu público-alvo”.

As RSO, ao nível do recrutamento, consideram-se atualmente integradas com as outras RSO, páginas Web e outros meios de divulgação. Todos os entrevistados concordam que a coordenação entre as mensagens de recrutamento nas RSO e outros conteúdos veiculados noutras plataformas de comunicação, deve ser elevado e permanente, seguindo uma linha condutora e assegurando a coerência.

– Públicos-alvo.

Coelho (2018), Costa (2018), Perdigão (2018), Palma (2018) e Dias (2018) consideram os familiares, amigos e os militares em serviço efetivo, como públicos importantes, para além dos potenciais candidatos. Coelho (2018) e Palma (2018) referem ainda, como público-alvo, todo um corpo de “influenciadores”, como, professores e psicólogos em serviço nas escolas. Palma (2018) aponta ainda que a comunicação, para criar “efeitos a médio e longo prazo, deve dirigir-se à camada infantojuvenil, construindo e edificando conceitos de utilidade social”, ideia também partilhada por Pereira (2018), referindo a importância de dirigir mensagens “aos jovens com idades a partir dos 15 anos, para começar a criar o interesse”.

Três entrevistados consideram, porém, que atualmente, apenas os potenciais candidatos estão a ser considerados como público-alvo das mensagens de recrutamento.

Como medidas para incrementar a aproximação dos públicos-alvo, aponta-se: a readaptação da “comunicação, com base em estudos fidedignos” (Palma, 2018); a utilização de métricas, que “permitem a análise das características dos subscritores, reformulação da estratégia de comunicação e ajustamento de conteúdos” (Raleiras, 2018); e o “recurso ao *social advertising*¹³” (Simões,

¹³ Publicidade veiculada em RSO.





2018; Dias, 2018). Considera Perdigão (2018), que a “criatividade, inovação e audácia na remodelação de conteúdos e mensagens”, são essenciais.

De uma forma geral, considera-se importante a existência de estudos que caracterizem os públicos-alvo. Se bem que Palma (2018) e Raleiras (2018) observem que os estudos existentes são insuficientes, Coelho (2018), aponta que, atualmente, o problema reside antes na “capacidade de melhorar o seu uso no desenvolvimento de políticas”.

– WOM.

Os entrevistados, em geral, consideram os militares no serviço efetivo como o principal agente de transmissão de informação sobre as FFAA e profissão militar (Coelho, 2018; Raleiras, 2018; Simões, 2018; Pereira, 2018; Dias, 2018). Portanto, quebrar ou defraudar expectativas gera representações e posições negativas, traduzindo-se em efeitos nefastos.

– Atores.

Cinco dos entrevistados apontam, a DGRDN como a entidade vocacionada para a elaboração de estudos sobre os públicos-alvo. Esta opinião é suportada pelo Decreto Regulamentar n.º 8/2015, de 31 de julho, que, no âmbito das competências da DGRDN, estabelece o exercício das competências do Órgão Central de Recrutamento e Divulgação (OCRD), “[...] planeando, dirigindo e coordenando os processos estruturantes da profissionalização do serviço militar [...]” (CM, 2015). O Despacho n.º 8474/2016, de 30 de junho, por sua vez, determina “A criação do Observatório do Serviço Militar, assente nas estruturas orgânicas existentes e com o envolvimento de entidades científicas independentes, que assegure a disponibilização de informação e a monitorização dos processos estruturantes da profissionalização, bem como o desenvolvimento de estudos situacionais e prospetivos [...]” (SEDN, 2016).

A articulação da DGRDN com os Ramos, deve apontar para a harmonização da comunicação, definindo uma linha condutora comum e desenvolvendo produtos focados no domínio do recrutamento (Palma, 2018; Raleiras, 2018; Perdigão, 2018). O estabelecimento de uma “homogeneidade dos concursos, datas, requisitos, procedimentos concursais” (Dias, 2018), constitui-se também como uma vantagem dessa articulação.

Simões (2018) aponta que a divulgação da profissão militar pela DGRDN, incluindo a informação relativa às possibilidades de ingresso, formação, progressão na carreira e saídas profissionais, constitui-se como “aspecto positivo no reforço da comunicação de recrutamento”. Este aspeto afigura-se, aliás, compaginável com o preconizado no programa SIMPLEX + 2017, que prevê o desenvolvimento de projetos no âmbito da DN, dos quais se destaca o pro-





jeto “Recrutamento Militar + próximo” (medida n.º 70), consistindo no Portal de Comunicação Integrado, permitindo ao cidadão aceder a toda a informação relacionada com o recrutamento militar (PMA, 2017).

Para Coelho (2018), a articulação da DGRDN com os Ramos passa pelo estabelecimento dum plano integrado, assente num quadro de instrumentos conjuntos, como o portal, mas com RSO específicas e geridas pelos Ramos, interligadas com o portal conjunto e com os portais específicos.

5.1.3. Atratividade

– Caraterísticas do trabalho e atributos organizacionais.

Questionados sobre o tipo de conteúdos e mensagens a serem passados aos potenciais candidatos, foi referida a importância de transmitir informação relacionada com a admissão, formas de prestação de serviço, concursos, condições de acesso, endereço do recrutamento, especialidades (Palma, 2018; Raleiras, 2018; Dias, 2018), perspetivas de carreira, valorização profissional e certificação (Palma, 2018; Simões, 2018; Perdigão, 2018). A informação sobre rotinas militares, atividade operacional, missões, valores e missão da instituição, são também elementos a considerar (Palma, 2018; Raleiras, 2018; Costa, 2018; Dias, 2018). Como critérios a presidir na seleção da informação, salienta-se a simplicidade e objetividade das mensagens (Dias, 2018), que devem ser autênticas e positivas (Palma, 2018), direcionadas ao público-alvo em causa e incluídas na estratégia de comunicação (Costa, 2018).

– Marca do empregador.

A transparência, rigor, autenticidade e realismo dos conteúdos, são aspetos tidos como cruciais no futuro ajustamento à organização, retenção e desempenho futuro do candidato que queira ingressar nas FFAA.

A transmissão da marca institucional e das vantagens de adesão são também tidas como importantes (Palma, 2018; Perdigão, 2018; Dias, 2018). A informação deve prioritariamente edificar a marca da instituição, sendo a informação sobre recrutamento subsidiária (Palma, 2018; Costa, 2018; Dias, 2018).

– Reputação organizacional.

As RSO devem despertar o interesse nos jovens em procurar mais informação (Coelho, 2018). Após a sua consulta, os potenciais candidatos devem percecionar a instituição militar/Ramo como uma organização moderna, credível, pautada pelo rigor e de referência, em termos de formação e experiência profissional (Palma, 2018; Simões, 2018; Pereira, 2018).





Os entrevistados, assentem na importância da concordância entre as expectativas criadas pela mensagem veiculada pelas RSO e o que o candidato vai encontrar nas FFAA. A necessidade de criar impacto não pode desviar-se da ligação com a realidade, pois isso paga-se caro em matéria de quebra de expectativas (Coelho, 2018). É fundamental dar respostas esclarecedoras, transparentes e honestas às questões e dúvidas colocadas (Raleiras, 2018; Dias, 2018). Publicar a realidade do dia-a-dia, cria expectativas reais (Dias, 2018). Pereira (2018) alerta que por vezes as “RSO acabam por atrair, mais do que elucidar, o que pode criar um efeito prejudicial”, havendo que primar por um maior rigor no que se anuncia, com consequências na diminuição ou atenuação do WOM negativo, daqueles que passaram pelas fileiras.

Todos os entrevistados apontam o papel essencial das RSO na divulgação da imagem e RO, com impacto no recrutamento, reforçando que as RSO devem ser consideradas na estratégia de comunicação global da organização (Palma, 2018; Simões, 2018; Dias, 2018).

– Conteúdos.

Os conteúdos, autênticos e positivos, focados no público-alvo, devem ser dinâmicos e atrativos, despertando o interesse e gerando valor e interação. Eivados de consistência, coerência e profissionalismo, devem ainda passar as mensagens que interessam à organização (Coelho, 2018; Raleiras, 2018; Pereira, 2018; Dias, 2018).

A gestão das RSO nos Ramos é feita por pessoal com competências em comunicação e marketing (Palma, 2018; Raleiras, 2018; Simões, 2018), e ainda em *web design*, no caso da Marinha (Dias, 2018). O emprego de pessoal com competências adequadas, é fundamental para a criação e manutenção da imagem e prestígio institucionais (Costa, 2018; Dias, 2018), alertando Perdigão (2018) para o cuidado a ter no emprego de civis, que, podendo ter formação académica adequada, não conhecerão, contudo, a organização. Coelho (2018) recorda que o uso das RSO deve ser feito de forma profissional: “Comunicar mal tem efeitos bem piores do que não comunicar”.

– Formas e meios de comunicação.

Em geral, os entrevistados aconselham a que as publicações sejam curtas e fortes, com o texto imprescindível e recorrendo a imagens e vídeos breves, apelativos e com qualidade. Devem promover a interação, como por exemplo os “*call-to-action*, ou seja, pedidos de ação concretos, tais como deixar uma mensagem destinada a militares em missão” (Raleiras, 2018) e evidenciar proximidade, através de respostas concretas, rigorosas e atempadas. A linguagem deve ser informal e a informação relevante, com conteúdos que valorizem e promovam





aprendizagens, tais como, “combater um incêndio, a bordo de um navio” (Palma, 2018). Reconhecendo a crescente proatividade das FFAA, em matéria de comunicação, Coelho (2018) alerta, contudo, que ainda não medimos bem os efeitos das RSO.

Coelho (2018), Raleiras (2018) e Dias (2018) reconhecem a eficácia de testemunhos de militares e ex-militares em formato vídeo.

Aposta-se ainda muito no *Facebook* em detrimento das outras RSO (Coelho, 2018), havendo que explorar a multiplicidade de RSO disponíveis, porquanto estas adaptar-se-ão a públicos específicos, tirando partido das várias funcionalidades que algumas RSO permitem, como as “*instastories*” no *Instagram* e “diretos” e partilha de vídeos no *Facebook* (Dias, 2018).

5.1.4. Perceção dos candidatos

Aos respondentes do questionário, perguntou-se acerca da relevância das RSO para cativar candidatos para as FFAA, com possível resposta, recorrendo a uma escala de Likert variando de 1 (“nada”) a 6, (“totalmente”), evitando o erro de tendência central e considerando como valores positivos de 4 a 6. Os resultados são apresentados na Figura 18, com um valor médio de 5,2. Verifica-se que cerca de 93,7% das respostas distribuem-se entre os valores 4 e 6, não se registando entre os Ramos variações dignas de relevo.

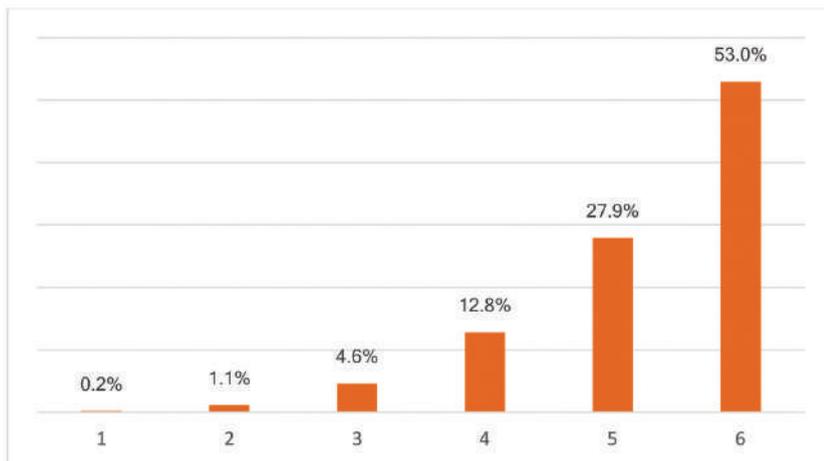


Figura 18 - Relevância das RSO no recrutamento (em %)

Fonte: Construído a partir dos resultados obtidos por questionário.





Foram ainda questionados em que medida as visitas às RSO foram motivadoras na decisão de candidatura, tendo sido aplicada a mesma escala de avaliação.

Os resultados (Figura 19 - RSO como agente motivador no recrutamento (em%)) seguem uma distribuição tendencialmente mais normal, para a direita, com um valor médio de 4,1, continuando a verificar-se uma tendência mais acentuada nos valores de 4 a 6, com cerca de 71%, no seu conjunto.

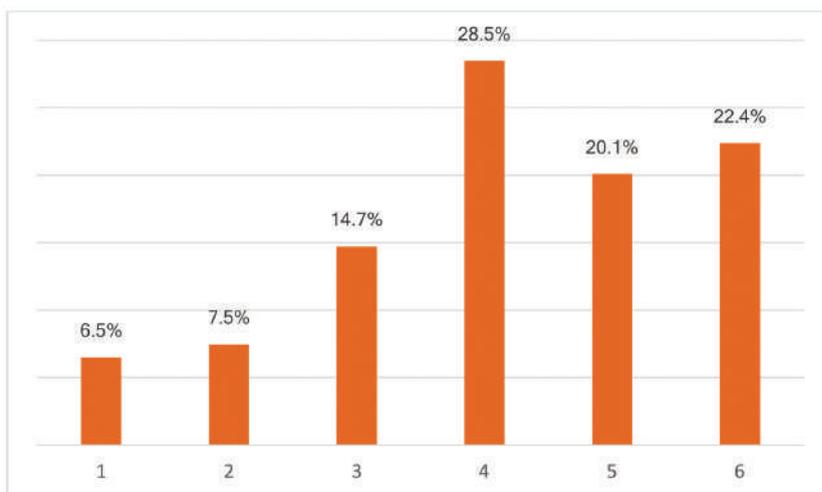


Figura 19 - RSO como agente motivador no recrutamento (em%)

Fonte: Construído a partir dos resultados obtidos por questionário.

Procurou-se também determinar em que medida as páginas das RSO militares consultadas eram atrativas. Aplicou-se, para o efeito, uma escala de avaliação de 1 (“mau”) a 6 (“excelente”). Os valores médios obtidos, para cada uma das páginas das RSO, são apresentados na Figura 20 - Grau de atratividade das RSO, verificando-se valores médios compreendidos entre um mínimo de 4,2 e máximo de 5,3.



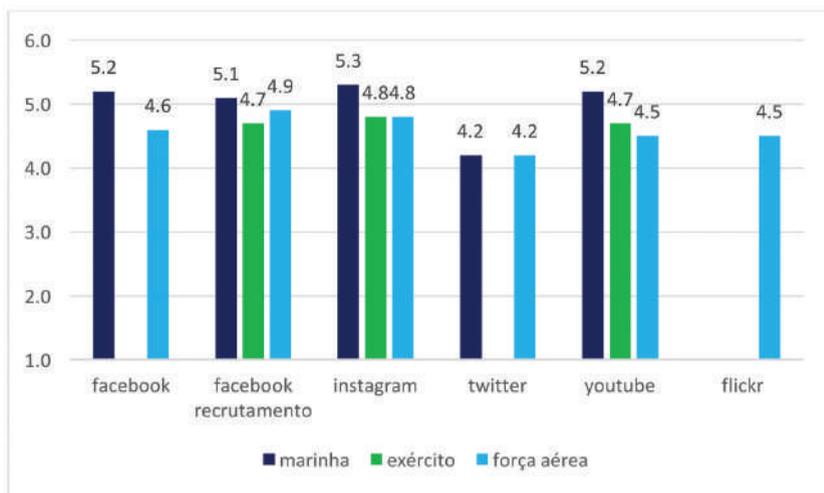


Figura 20 - Grau de atratividade das RSO

Fonte: Construído a partir dos resultados obtidos por questionário.

De igual modo, procurou-se determinar em que medida os candidatos encontraram os conteúdos dessas páginas esclarecedores sobre aquilo que iriam encontrar na vida militar. Aplicou-se a mesma escala de 1 a 6, obtendo-se os resultados em valores médios, constantes da Figura 21 - Grau de esclarecimento refletido nas RSO, com valores compreendidos entre 3,4 e 4,8.

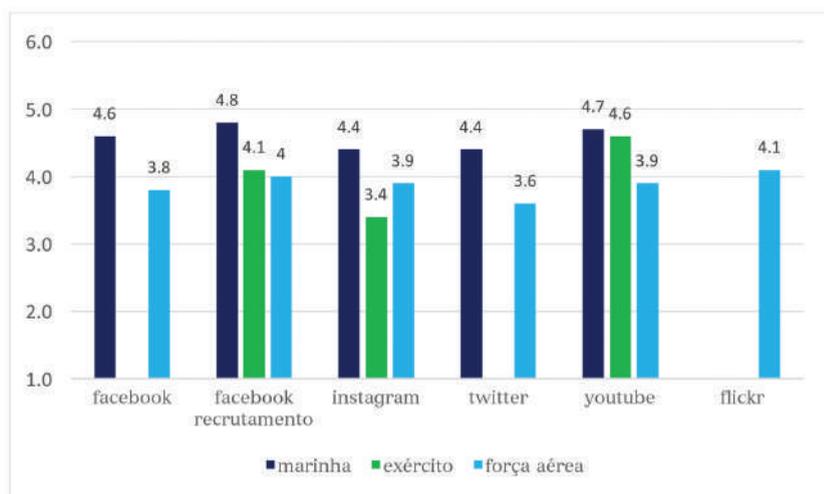


Figura 21 - Grau de esclarecimento refletido nas RSO

Fonte: Construído a partir dos resultados obtidos por questionário.



Questionados sobre que conteúdos deveriam ser disponibilizados nas páginas militares das RSO (Figura 22 - Conteúdos preferenciais a disponibilizar nas RSO (em %)), destaca-se o interesse em esclarecimentos sobre a fase imediata após o ingresso, ou seja, elementos e *timings* relacionados com a instrução básica, complementar e de especialidade (44,7% dos candidatos), aspeto importante para “vencer barreiras de incerteza” (Palma, 2018). Com o mesmo valor (44,7%), encontram-se os aspetos relacionados com a carreira e progressão, seguidos de testemunhos de militares (31%), horários e rotinas diárias (29,1%), imagens e vídeos operacionais (26,4%) e processo de candidatura (25,4%).



Figura 22 - Conteúdos preferenciais a disponibilizar nas RSO (em %)

Fonte: Construído a partir dos resultados obtidos por questionário.

Como aspetos a melhorar em termos de conteúdos nas atuais RSO, destacam-se a informação sobre especialidades, com utilização de vídeos (38 indivíduos), testemunhos reais e informação real sobre a vida militar (36 indivíduos) e informação sobre o dia-a-dia, formação, treino e operações, com recurso a vídeos (29 indivíduos).

5.2. POTENCIALIDADES E VULNERABILIDADES NO USO DAS REDES SOCIAIS ONLINE NOUTROS PAÍSES

5.2.1. Espanha

Da entrevista ao Coronel Saenz Gutierrez, apurou-se que as RSO são entendidas como fonte de oportunidades pois permitem, sem grande esforço, uma





aproximação aos jovens, de forma direta e sem interferências externas, para além de se constituírem como uma “montra para a marca FFAA” (Gutierrez, 2018).

5.2.1.1. Comunicação Integrada

– Planos de Comunicação.

A integração das RSO de recrutamento com outras RSO, páginas e meios de divulgação, obedece a uma política de comunicação, única e coordenada pelo *Ministerio de Defensa*. As FFAA de Espanha têm um *Plan General de Cultura y Conciencia de Defensa*, que inclui um plano de comunicação.

– Públicos-alvo.

O público-alvo imediato são os jovens com idade recrutável (entre 18 e 28 anos). São ainda considerados os familiares, professores e outras entidades com capacidade de influenciar as decisões dos potenciais candidatos.

– Atores.

Gutierrez (2018) considera essencial existir uma entidade que coordene e centralize a comunicação. A responsabilidade e definição da política de comunicação permanece ao nível do Ministério, enquanto que a gestão diária das redes compete aos organismos usuários de cada RSO.

A elaboração, condução e divulgação de estudos sobre os públicos-alvo, é realizada pelos responsáveis pela definição da estratégia de comunicação, em coordenação com as equipas de gestão das RSO.

5.2.1.2. Atratividade

– Caraterísticas do trabalho e atributos organizacionais.

Os conteúdos procuram desenvolver no candidato uma ideia clara dos requisitos exigidos, elucidar sobre os obstáculos a vencer após ingresso, e perspetivar o futuro, enquanto profissional, após término da formação inicial.

– Marca do empregador.

Por via dos conteúdos disponibilizados, o potencial candidato deve perceber uma oportunidade de trabalho, numa organização com a qual se identifica. Quanto aos restantes públicos, os conteúdos devem concorrer para a formação e fidelização na “Cultura de Defesa Nacional” (Gutierrez, 2018).

– Reputação organizacional.

Os conteúdos devem corresponder à realidade, de modo a evitar distorções, aspeto fundamental para evitar frustrações futuras, geradoras de críticas a partir dos colaboradores internos, com conseqüente perda de credibilidade





institucional. Gutierrez (2018) refere que uma única mensagem negativa de um colaborador interno, pode destruir o equivalente a 100 mensagens positivas da organização e cerca de 10 provenientes do público externo.

Considera, como maior risco, o prejuízo que pode advir da publicação de conteúdos ou produção de comentários, com sérias repercussões na imagem institucional, o que aconselha cautela na publicação e especialização do pessoal que gere as RSO.

– Conteúdos.

Os conteúdos devem ser verdadeiros, informativos, cativantes, interessantes e permanentemente atualizados. Sendo uma fonte de consulta, as RSO devem manter uma presença constante, constituindo-se como mais-valia, reforçando constantemente a imagem institucional.

A gestão das RSO nas FFAA espanholas é feita por pessoal especializado, cuja formação é rentabilizada a muito curto prazo, já que “a omissão de erros que podem desprestigiar a marca FFAA, é algo que não tem preço e cuja reparação requer grande esforço e sacrifício” (Gutierrez, 2018). Este pessoal, deve pertencer à área das RP, com formação adequada, tendo por características ser voluntário, empático, criativo e engenhoso, muito comprometido com a instituição, apaixonado pelas TIC e sem horário, já que uma crise de RO pode surgir a qualquer hora do dia, em qualquer dia do ano.

5.2.2. Estados Unidos da América

Em 2009, o Exército dos EUA (*U.S. Army*) foi distinguido pela *Jay Chiat Awards*¹⁴, com o prémio “gold”, pela excelência do projeto *online “Straight from Iraq”*, na categoria “ideia para novos produtos ou novos conteúdos”¹⁵ (USArmy, 2009). Este projeto, inserido numa campanha mais vasta, “*Army Strong*”, surge na sequência de problemas sentidos em 2007 no recrutamento de efetivos para as operações militares no Iraque. Os problemas consistiam na dificuldade de atração de candidatos, fraca qualidade dos mesmos, WOM negativo, falta de integração entre plataformas de divulgação e perceções erradas acerca dos valores e missão da instituição. Em suma, o *U.S. Army*, sentiu que não estava a chegar junto dos públicos-alvo e a comunicação carecia de maior objetividade (Lee, 2007).

¹⁴ Entidade que premia anualmente as entidades que se mais se distinguem pelos melhores programas de comunicação de marketing.

¹⁵ Tradução do autor, para “*Idea for New Product or New Content*”.



De acordo com o Tenente-general Benjamin Freakley, então comandante do *U.S. Army Accessions Command*¹⁶, foram desenvolvidos esforços no sentido de perceber o público-alvo recrutável (17-24 anos) e como alcançá-lo através do mundo digital, sabendo da sua propensão para uma comunicação real e transparente (USArmy, 2009). A campanha incluiu medidas, como transformar o *website* do recrutamento do *U.S. Army* (*goarmy.com*) num media social, na versão “*Straight from Iraq*” – o projeto premiado (Lee, 2007), mediante a publicação *online* de vídeos personalizados, em que militares destacados no Iraque respondiam a perguntas e dúvidas enviadas pelos potenciais candidatos (Figura 23 – Página inicial do Website *goarmy.com*, na versão “*Straight from Iraq*”). Como Lee (2018) afirma, as pessoas podem desconfiar da veracidade de mensagens escritas, mas aceitarão o testemunho filmado de um militar. Foram ainda criados vídeos destinados especialmente aos pais dos potenciais candidatos.



Figura 23 – Página inicial do Website *goarmy.com*, na versão “*Straight from Iraq*”
Fonte: USArmy (2009).

¹⁶ Comando do *U.S. Army* responsável pelo recrutamento e formação inicial de pessoal militar.



Foi criada, no website, a figura virtual do agente de recrutamento, Sargento Star (SGT Star), que responde a todas as questões colocadas 24 horas por dia/sete dias por semana, com a possibilidade de estabelecer diálogo em serviço de *chat* (Figura 24 - SGT Star), ferramenta ainda em uso no *site* goarmy.com.

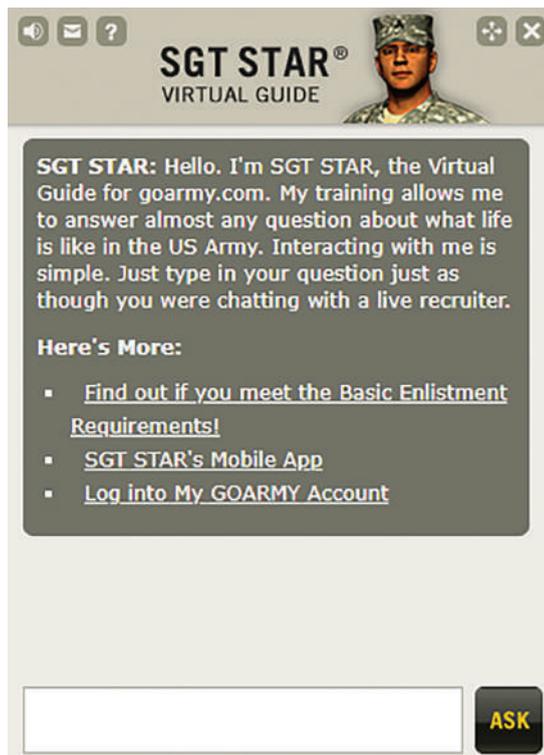


Figura 24 - SGT Star

Fonte: USArmy (2018).

Ainda no site, foi disponibilizada a animação 3D intitulada “*a world like no other*”, uma viagem virtual a uma base militar, em que fazendo zoom numa determinada área/atividade selecionada, esta seria visualizada em detalhe, fazendo-se assim representar as várias especialidades do USArmy, através de vídeos demonstrativos. Foram ainda desenvolvidos, dentro do *site*, pequenos jogos de entretenimento, tais como o “*Combat ready soldier*” e “*Basic rifle marksmanship qualification range*”.

Foi também criado em 2008, um novo *website* (blog) “*Army Strong Stories*”, onde o público podia tomar contacto com vidas reais e histórias, contadas na primeira pessoa por militares e familiares, através de vídeos (Lee, 2018). No





final de 2012, o *website* contava com mais de 5000 histórias sobre 145 profissões militares, em mais de 20 postos hierárquicos.

Como outras iniciativas, conta-se o patrocínio oficial exclusivo do torneio do videogame de combate “Halo 3”, na plataforma XboxLive e que atingiu o topo de vendas (Lee, 2007), e a criação de capas exclusivas *USArmy*, para a aplicação de *chat Yahoo Messenger*.

Lee (2018) refere ainda a importância de ter pessoal especializado na gestão das RSO, a franqueza e realismo na comunicação, que conduz a aumento de confiança e o empoderamento dos colaboradores, em quem os candidatos mais facilmente acreditam.

Como resultado da campanha, os objetivos de recrutamento para 2009, em termos numéricos, foram amplamente excedidos, para além de se ter conseguido uma melhor qualidade dos candidatos e melhoria da RO. De acordo com Lee (2018), estudos posteriores vieram comprovar um aumento dos índices de confiança no *U.S. Army*.

5.3. SÍNTESE CONCLUSIVA

Como potencialidades decorrentes do uso das RSO, aponta-se a relevância considerada das mesmas na decisão de candidatura, a atratividade dos conteúdos e o emprego de pessoal com competências na gestão das mesmas. Estas competências devem incidir nos domínios das RP, marketing e *design*, considerando-se a formação desse pessoal, um investimento fundamental, com benefícios imediatos, dada a sensibilidade das funções exercidas.

Como vulnerabilidades, destaca-se:

- O alcance limitado das mensagens e conteúdos aos diferentes públicos-alvo a considerar. De entre estes, compreende-se não só os potenciais candidatos, mas também a camada infantojuvenil, os influenciadores (e.g. pais, professores) e os colaboradores, sobre quem se deve induzir percepções de RO e ME favoráveis. Este aspeto é tanto mais importante se for tido em linha de conta o papel desempenhado pelo WOM na decisão de candidatura. Neste campo, também o recurso a vídeos, muito da apetência da geração Z, com testemunhos de militares e ex-militares, aparenta ter um impacto bastante favorável. A existência de diferentes públicos-alvo implica a condução de estudos que melhor os caracterizem e o uso segmentado das plataformas de comunicação, tirando proveito das suas diferentes potencialidades;
- A necessidade de maior esclarecimento sobre as etapas imediatas após ingresso, onde se inclui a escolha de especialidades;





– A inexistência de planos de comunicação globais e integradores, que incluam a utilização de RSO e mensagens de recrutamento.

Não se pôde aquilatar acerca do tipo e prontidão na resposta às interpelações dos públicos-alvo nas RSO. Entende-se, todavia, que esta deve ser, idealmente, o mais rápida possível, disponibilizando, idealmente, um serviço de *chat*, conscientes das implicações que daí advêm em termos de estrutura e necessidades em pessoal.

Considera-se haver vantagens na existência de um plano de comunicação para o recrutamento, integrado ao nível da DGRDN e que promova a harmonização da comunicação. Concorre para a sua implementação, a existência do OCRD, a implementação do Observatório do Serviço Militar e a criação do Portal de Comunicação Integrado. Esta integração não deve excluir os planos próprios dos Ramos, pressupondo uma articulação, em regime de complementaridade. À DGRDN pode, outrossim, competir a condução de estudos e, no contexto das características do trabalho e atributos organizacionais, divulgar os aspetos relacionados com o recrutamento, tal como vagas disponíveis, especialidades, tramitação na admissão, requisitos, calendarização e assuntos afins. Esta divulgação no portal da DGRDN, deve estar em ligação com as RSO e portais dos Ramos, implicando, provavelmente, a necessidade de criação de uma estrutura conjunta de gestão da plataforma de recrutamento, articulada com as estruturas de Recrutamento dos Ramos.

Aos Ramos deve competir a divulgação da ME e desenvolvimento da RO, através da gestão das suas RSO.

6. CONCLUSÕES

Este estudo, desenvolvido com base nos princípios da investigação aplicada, teve como objetivo apresentar contributos para a criação de um modelo conjunto e integrado, com a DGRDN e os Ramos das FFAA, de utilização de RSO, no âmbito do recrutamento em RV/RC.

Procedeu-se, assim, à análise das práticas de utilização das RSO em vigor nas FFAA, sob a perspetiva das suas potencialidades e vulnerabilidades e comparadas com práticas em vigor noutros países e organizações.

Foi seguido o processo de raciocínio indutivo e, porque no que respeita à recolha e tratamento de dados interessa analisar quer as perceções do público-alvo quer a perspetiva institucional, recorreu-se a uma estratégia mista. A recolha de dados foi materializada por via de análise documental e estatística, inquérito por questionário lançado aos candidatos e recém-ingressados nas





FFAA e entrevistas, com subsequente análise de conteúdo. Estes instrumentos de recolha de dados, foram elaborados de acordo com o modelo de análise construído a partir da revisão de literatura efetuada.

O questionário procurou aquilatar as perceções dos candidatos às FFAA acerca das RSO consultadas, relativamente à sua atratividade e carácter esclarecedor, bem como da influência das mesmas na decisão de candidatura às fileiras. As entrevistas foram dirigidas a onze entidades, onde se inclui uma profissional da área das RP e comunicação, procurando identificar boas práticas e vantagens decorrentes da utilização das RSO no recrutamento; ao Diretor-Geral de Recursos da Defesa Nacional, entidades responsáveis pelo recrutamento nos Ramos e RP do EMGFA e dos Ramos, com vista a identificar potencialidades e vulnerabilidades decorrentes do uso das RSO no recrutamento; ao *Ministerio de Defensa*, em Espanha e ex-Diretor de Marketing do Exército dos EUA, para identificar boas práticas, no domínio em apreço.

Os dados recolhidos acerca das FFAA espanholas e Exército americano permitiram assim corporizar um desenho de pesquisa comparativo.

Procedeu-se a uma revisão de literatura de modo a enquadrar concetualmente o tema. Foram ali abordados, com maior ênfase, a integração do recrutamento no conceito de CIM, em articulação, num plano mais vasto, com a COI. Foram ainda revistos os indicadores de atratividade organizacional e WOM, como influenciadores da decisão de candidatura. Sobressai que o recrutamento deve ser entendido como uma atividade de marketing, devendo uma oferta de trabalho ser entendida como a oferta de um produto, procurando-se assim comunicar, quer interna, quer externamente, os benefícios associados ao trabalho em causa. No que respeita aos indicadores de atratividade organizacional, foram considerados as características do trabalho e atributos organizacionais, ME, RO, conteúdos e variedade das formas de comunicação e meios usados no recrutamento. Acresce ainda relevar que a responsabilidade social é um potenciador da atratividade da organização, pelo que as FFAA podem potencialmente contar com este aspeto em seu favor, pela natureza intrínseca da sua missão e valores, a que se aliam as preocupações de carácter social (conceito de família militar) e ambiental.

Passou-se em revista as vantagens da utilização das RSO no recrutamento, que de um modo geral, se pode resumir à capacidade de alcançar mais indivíduos, mais rapidamente, de forma mais direcionada, cobrindo mais dispersão geográfica e a baixo custo. Todavia, há cuidados a ter no planeamento de conteúdos, que devem ser articulados com as demais mensagens da organização e orientados para públicos específicos. Importa por isso compreender





também de que públicos-alvo se trata: quais as suas expectativas e ambições, o que procuram, o que preferem e, não menos importante, como, onde e quando procuram. Neste aspeto, e complexificando a equação, regista-se a coexistência atual de várias gerações que apresentam diferenças substanciais na perspetiva de como veem e do que procuram nas FFAA, destacando a peculiaridade das características das gerações Y e Z, donde provêm os candidatos em RV/RC.

Por isso, a escolha e publicação de conteúdos e mensagens nas RSO deve ser criteriosa, feita por pessoal com sensibilidade e detentor de competências neste domínio. Também as plataformas de comunicação e tipo de mensagens escolhidas devem ser os mais adequados para os públicos em questão, salientando-se a propensão atual das gerações a que pertencem os candidatos, em especial a geração Z, para a visualização de vídeos e imagens.

Alguns destes aspetos são corroborados pelos resultados obtidos no inquérito por questionário lançado junto dos candidatos às FFAA, cujos resultados estão vertidos nas secções quatro e cinco desta investigação. Deste questionário, ressalta também que, não menos despiciendo, o WOM aparenta desempenhar um papel relevante na decisão de candidatura, protagonizado sobretudo pelos pais, familiares e amigos militares. Reveste-se assim de grande importância considerar estes agentes como públicos-alvo, pelo exercício da sua influência nos potenciais candidatos, atendendo ainda que os colaboradores são grandes embaixadores da RO das organizações, junto do público em geral.

Foram também analisadas as potencialidades e vulnerabilidades decorrentes do uso das RSO nas FFAA, com recurso a entrevistas a entidades responsáveis pelo recrutamento e pela comunicação nas FFAA, e ao questionário já referido.

No que respeita a potencialidades, das perceções dos candidatos recolhidas no questionário, realça-se a relevância que as RSO merecem na decisão de candidatura, bem como a atratividade que caracteriza os atuais conteúdos.

Salienta-se ainda o facto de as equipas de gestão das RSO dos Ramos possuírem competências requeridas para a função, constituindo-se este aspeto como um fator considerado não só positivo, como fundamental.

Como vulnerabilidade, sobressai a inexistência de planos de comunicação globais, conjuntos e integrados, nos quais se inclui a utilização das RSO e das mensagens de recrutamento. Neste domínio, salienta-se ser vantajosa a existência de um plano de comunicação integrado para o recrutamento, centralizado ao nível da DGRDN e em coordenação com os Ramos, que promova a harmonização da comunicação, sinergias e economia de escala, sobretudo no que se refere à prossecução de tarefas comuns aos Ramos, no âmbito do recru-





tamento. A existência do OCRD, do Portal de Comunicação Integrado e a futura criação do Observatório do Serviço Militar, ao nível da DGRDN permitem, concetualmente, acomodar e concretizar este desígnio. A existência dum plano integrado não deve, todavia, substituir ou eliminar a necessidade dos planos próprios de cada Ramo, na medida em que são complementares.

Também a condução dos estudos tendo por objeto os públicos-alvo, deve ser feita pela DGRDN, por via da existência das estruturas atrás referidas e pela utilidade dos mesmos para os Ramos. Ainda no cômputo das atividades imputáveis à DGRDN, pode incluir-se a centralização da divulgação de vagas nas diversas especialidades, caracterizando as mesmas e divulgando e controlando os aspetos processuais de candidatura e admissão, utilizando para o efeito o Portal de Comunicação Integrado, em atual desenvolvimento, com ligação às RSO e plataformas institucionais dos Ramos e em coordenação com estes.

Aos Ramos competirá a gestão das respetivas RSO, essenciais na divulgação da ME e construção da RO, cativando os públicos-alvo e promovendo a interação com os mesmos, demonstrando e convencendo os potenciais candidatos que o Ramo em causa oferece um local aliciante e promissor para se trabalhar.

Ainda na perspetiva das vulnerabilidades, acrescenta-se a necessidade de utilizar adequadamente os estudos acerca dos públicos-alvo, julgados essenciais na medida em que permitem tornar as mensagens e conteúdos mais eficazes. Quanto às mensagens veiculadas nas RSO, estas são percecionadas pelos candidatos como contendo alguma imprecisão no que respeita às características do trabalho e atributos organizacionais. Os candidatos procuram sobretudo esclarecer e visualizar o seu futuro imediato, sabendo aquilo que os espera e as características do ambiente em que vão ser integrados.

Finalmente, identificou-se um alcance limitado dos públicos-alvo, já que os conteúdos são sobretudo dirigidos aos potenciais candidatos, não tomando em linha de conta os restantes públicos. O envolvimento direto dos colaboradores é também um aspeto a considerar, com a vantagem de promover o empoderamento e levando em linha de conta a importância do WOM, atuando junto os potenciais candidatos como fonte credível de informação. As boas práticas e preferências dos públicos-alvo aconselham ao uso de vídeos como veículo de testemunhos de colaboradores.

Da análise efetuada às FFAA de Espanha, sobressai a existência centralizada de planos de comunicação ao nível do Ministério de Defesa, entidade também responsável pela elaboração de estudos sobre os públicos-alvo. É ainda referida a existência de pessoal com competências adequadas na gestão





das RSO, e o entendimento acerca da existência de outros públicos, não menos importantes que os potenciais candidatos, a quem se deve também dirigir conteúdos e mensagens específicas. No que respeita à atratividade das RSO, os conteúdos ali disponibilizados procuram levar o candidato a perceber uma oportunidade de trabalho, numa organização com a qual se identifica. Para além deste aspeto, procuram também transmitir uma ideia clara dos requisitos exigidos, elucidar sobre os obstáculos a vencer após ingresso, e esclarecer acerca do futuro, enquanto profissional, após término da formação inicial, preocupações aliás referenciadas nas respostas ao questionário lançado nesta investigação.

Ainda no contexto destes conteúdos, é salientada a preocupação com o evitar distorções, geradoras da quebra do contrato psicológico e fonte de WOM negativo. Por isso, os conteúdos devem ser verdadeiros, informativos, cativantes, interessantes e atualizados em reforço da imagem institucional. A formação e emprego de pessoal na gestão das RSO, não só especializado, como motivado, é também uma aposta das FFAA deste país.

Foi também descrito e analisado o caso do programa “*Army Strong*”, lançado em 2007 para fazer face a problemas no recrutamento para as operações militares no Iraque. A escassez de candidatos e qualidade dos recrutados, associadas ao WOM negativo, em particular a partir de dentro do exército americano, levou o mesmo a desenvolver um conjunto de ações que procuraram chegar melhor aos potenciais candidatos e outros públicos. A conversão do *website* do recrutamento, *goarmy.com*, num media social (“*Straight from Iraq*”), promovendo interação através de serviço de chat, vídeos de resposta a questões, protagonizados pelos militares no teatro de operações, videojogos e integração das mensagens e conteúdos, são algumas das medidas que integraram o referido programa, que veio a colher frutos positivos logo a partir de 2007, mas com maior acuidade em 2009. A criação do *blog* “*Army Strong Stories*”, com o uso alargado de vídeos dando voz aos colaboradores e permitindo mostrar a realidade da profissão militar, foi uma iniciativa também coroada de sucesso. Ressalta daqui e uma vez mais, o papel positivo da interação com os públicos, a pronta, mas cuidada resposta, o envolvimento dos colaboradores, a necessidade de integração e o conhecimento persistente dos públicos-alvo e das suas preferências.

Do atrás aduzido, pode concluir-se que há vantagens na existência de um modelo conjunto e integrado de utilização das RSO para o recrutamento, que envolva a DN, através da DGRDN, e os Ramos das FFAA. Esta integração é potenciada pelas estruturas existentes e em desenvolvimento nessa Direção-Ge-





ral, tais como o OCRD, o Observatório do Serviço Militar, que urge ativar, e o Portal de Comunicação Integrado. Deve ser criado, no âmbito do recrutamento e ao nível da DGRDN, um plano de comunicação, articulado com os planos congêneres dos Ramos e demais planos de comunicação. A informação no âmbito das características do trabalho e atributos organizacionais deve ser veiculada no Portal de Comunicação Integrado, em ligação com os portais e RSO dos Ramos, devendo a informação ser compatível, complementar e coordenada.

A produção de estudos relacionados com os públicos-alvo e o impacto da divulgação junto dos mesmos deve competir e ser coordenado pela DGRDN. A gestão das RSO deve continuar a ser uma competência dos Ramos, não se antevendo claramente vantagens em ter simultaneamente, dentro de um Ramo, várias páginas da mesma RSO, como é o caso das páginas institucional e de recrutamento do Facebook, já que as informações sobre o recrutamento virão descritas no portal da DGRDN, e o papel das RSO deve ser vocacionado sobretudo para o reforço da imagem e reputação e provocar interação com os públicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 7Gaus, 2011. *Significado de RT no Twitter*. [Em linha] Disponível em: <https://www.significados.com.br/rt-no-twitter/> [Acedido em 04 julho 2018].
- 7Gaus, 2018. *Significado de Hashtag*. [Em linha] Disponível em: <https://www.significados.com.br/hashtag/> [Acedido em 04 julho 2018].
- Aboul-Ela, G., 2014. Development of a scale to measure the perceived benefits of e-recruitment from the viewpoint of the recruiter. *Journal of Business and Retail Management Research*, outubro, pp. 40-51.
- Altermann, 2010. *Midiatismo - Qual a diferença entre redes sociais e mídias sociais?* [Em linha] Disponível em: <http://www.midiatismo.com.br/qual-a-diferenca-entre-redes-sociais-e-midias-sociais> [Acedido em 17 dezembro 2017].
- Ambler, T. e Barrow, S., 1996. The employer brand. *Journal of brand management*, outubro, pp. 185-206.
- AR, 1999. *Lei n.º174/99 de 21 de setembro: Lei do Serviço Militar*. [Em linha] Disponível em: <http://dre.pt/application/file/a/558137> [Acedido em 20 novembro 2017].
- AR, 2008. *Lei Orgânica n.º 1/2008 de 6 de maio: alteração à Lei do Serviço Militar*. [Em linha] Disponível em: <https://dre.pt/application/file/a/249455> [Acedido em 16 dezembro 2017].
- Backhaus, K. e Tikoo, S., 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, fevereiro, Volume 9, pp. 501-517.
- Bardin, L., 2002. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Berger, J., 2014. Word of mouth and interpersonal communication: A functional view. *Journal of Consumer Psychology*, outubro, Volume 24, pp. 586-607.





- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L., 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, Volume 24, p. 151–172.
- Beule, S., 2013. *The 80/20 Rule: Why Just 20% of Your Social Media Content Should be About Your Brand*. [Em linha] Disponível em: <https://cxsocial.clarabridge.com/> [Acedido em 23 dezembro 2017].
- Biro, M., 2013. *5 Attributes Of A World-Class Workforce*. [Em linha] Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/meghanbiro/2013/04/14/5-attributes-of-a-world-class-workforce/#e0c0a33395fa> [Acedido em 2 janeiro 2018].
- Bragança, N., 2017. *Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos que prestam serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato nas Forças Armadas. TII do CPOG*. Lisboa: IUM.
- Cabrita, M., 2016. Os desafios da muito baixa fecundidade para as políticas públicas . Em: *Políticas Públicas e o Papel do estado no Século XXI, Ciclo de Mesas Redondas “Ter Estado”*. Lisboa: Instituto da Defesa Nacional, pp. 279-294.
- Cappelli, P., 2001. *Harvard Business Review*. [Em linha] Disponível em: <https://hbr.org/2001/03/making-the-most-of-on-line-recruiting> [Acedido em 10 dezembro 2017].
- Casali, A., 2002. *Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação*. [Em linha] Disponível em: <http://www.eca.usp.br/associa/alaic/material%20congresso%202002/congBolivia2002/trabalhos%20completos%20Bolivia%202002/GT%20%206%20%20margarida%20kunsch/Adriana%20Machado%20Casali%20-%20CO%20y%20RP.doc>. [Acedido em 2 janeiro 2018].
- Chaffey, D., 2016. *Pareto's 80:20 rule in Marketing*. [Em linha] Disponível em: <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/paretos-8020-rule-marketing/> [Acedido em 21 dezembro 2017].
- CM, 2013a. *Resolução do Conselho de Ministros n.º19/2013, de 5 de abril: Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. [Em linha] Disponível em: <https://dre.pt/application/file/a/259983> [Acedido em 20 novembro 2017].
- CM, 2013b. *Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 19 de abril: Reforma «Defesa 2020»*. [Em linha] Disponível em: <https://dre.pt/application/file/a/260308> [Acedido em 20 novembro 2017].
- CM, 2015. *Decreto Regulamentar n.º 8/2015 de 31 de julho: Aprova a orgânica da DGRDN*. [Em linha] Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/69920320> [Acedido em 7 abril 2018].
- Coelho, A., 2018. *O recrutamento para as Forças Armadas para o Regime de Contrato. O papel das redes sociais*. Entrevistado por Francisco Rijo [Por email]. Lisboa, 23 de abril de 2018.
- Company.com, s.d. *Social Media: 80/20 rule*, Penang: Piktochart.
- Costa, J., 2010. *Imagem Corporativa por Joan Costa*. [Em linha] Disponível em: <https://taller5a.files.wordpress.com/2010/02/imagen-corporativa-por-joan-costa.pdf> [Acedido em 3 janeiro 2018].
- Costa, M., 2018. *O recrutamento para as Forças Armadas para o Regime de Contrato. O papel das redes sociais*. Entrevistado por Francisco Rijo [Por email]. Lisboa, 12 de março de 2018.



- CPAE, 2017. *Proposta de Investigação - Employer Branding: o Exército espelhado nos candidatos*. Lisboa: Exército Português.
- DGPRM, 2012. *Estudo das razões de saída do RV/RC na Forças Armadas*, s.l.: Ministério da Defesa Nacional.
- DGRDN, 2017. *Estudo da caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três ramos das Forças Armadas*, Lisboa: MDN.
- Dias, P., 2018. *O recrutamento para as Forças Armadas para o Regime de Contrato. O papel das redes sociais*. Entrevistado por Francisco Rijo [Por email]. Lisboa, 26 de fevereiro de 2018.
- Duarte, A., Gomes, D. R. & Neves, J. G. d., 2014. Finding the jigsaw piece for our jigsaw puzzle with corporate social responsibility. *Management Research*, novembro, pp. 240-258.
- Eisingerich, A. et al., 2014. Why recommend a brand face-to-face but not on Facebook? How eWOM on online social sites differs from traditional WOM. *Journal of Consumer Psychology*, outubro, Volume 24, p. 586-607.
- Endo, A., 2003. *A gestão da comunicação integrada em instituições de ensino confessionais sem fins lucrativos*. [Em linha] Disponível em: <http://www.cogeime.org.br/revista/cap0923.pdf> [Acedido em 17 dezembro 2017].
- Exército, 2012. *PDE 3-00 Operações*. Lisboa: Exército Português.
- Expresso, 2017. Estes são os centennials e estão a chegar ao mercado de trabalho. *Expresso*, 2 setembro. Issue Economia.
- Figueiredo, I., 2015. *Novos mecanismos de atração de candidatos: O impacto das redes sociais no processo de recrutamento*. [Em linha] Disponível em: https://comun.rcaap.pt/bitstream/10400.26/11445/1/INES_FIGUEIREDO.pdf [Acedido em 17 dezembro 2017].
- Fonseca, J., 2013. *SEOMASTER*. [Em linha] Disponível em: <http://www.seomaster.com.br/blog/o-que-e-seo> [Acedido em 27 março 2018].
- Gomes, A. F. P., 2011. *Recrutamento nas redes sociais on-line*. [Em linha] Disponível em: [https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3394/1/Recrutamento %20redes%20sociais%20on-line.pdf](https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3394/1/Recrutamento%20redes%20sociais%20on-line.pdf) [Acedido em 17 dezembro 2017].
- Gutierrez, J., 2018. *El reclutamiento para las Fuerzas Armadas para el Régimen de Contrato. El papel de las redes sociales*. Entrevistado por Francisco Rijo [Por email]. Madrid, 12 de fevereiro de 2018.
- Harman, R., 2015. *Using the "80-20" Rule In Social Media*. [Em linha] Disponível em: <https://www.hausmanmarketingletter.com/using-the-80-20-rule-in-social-media/> [Acedido em 21 dezembro 2017].
- Hays, 2015. *GERAÇÃO Y - Um novo paradigma laboral. Um estudo sobre as motivações, preferências e tendências da Geração Y no mercado de trabalho de Portugal*, Lisboa: Hays.
- Honorato, M., 2017. *Estratégia e política de utilização das redes sociais online: uma abordagem conjunta dos ramos das Forças Armadas. TII do CPOG*. Lisboa: IUM.
- IESM, 2015a. *NEP/ACA - 10 - Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.



- IESM, 2015b. *NEP/ACA - 18 - Normas de apresentação e referênciação para o trabalhos escritos a realizar no IESM*. Lisboa: IESM.
- IESM, 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- Jonze, J. & Öster, H., 2013. *Employer Branding in Human Resources Management - The Importance of Recruiting and Retaining Employees*, Uppsala: Uppsala Universitet.
- Kim, S.-Y. e Park, H., 2011. Corporate Social Responsibility as an Organizational Attractiveness for Prospective Public Relations Practitioners. *Journal of Business Ethics*, p. 639–653.
- Kozinets, R., Valck, K., C.Wojnicki, A. e J.S.Wilner, S., 2010. Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities. *Journal of Marketing*, março, Volume 74, pp. 71-89.
- Kunerth, B. e Mosley, R., 2011. Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*, Volume 10, pp. 19-26.
- Kunsch, M., 2006. *Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas*. [Em linha] Disponível em: <http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/11868/material/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20organizacional%20conceitos%20e%20dimens%C3%B5es%20dos%20estudos%20e%20das%20pr%C3%A1ticas.pdf> [Acedido em 2 janeiro 2018].
- Kunsch, M., 2011. Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Perspectivas dos estudos Latino-Americanos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2 maio, Volume I, pp. 69-96.
- Lee, D. A., 2007. *Thoughts over coffee*. [Em linha] Disponível em: <http://davidalee.com/> [Acedido em 14 novembro 2017].
- Lee, D. A., 2018. *The role of social media in recruitment*. Entrevistado por Francisco Rijo [Por email]. Woonsocket RI, 23 de abril de 2018.
- Markttest, C., 2017. *Os Portugueses e as Redes Sociais 2017*, Lisboa: Markttest.
- Maxwell, R. e Knox, S., 2010. Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 23 julho, pp. 893-907.
- Melanthiou, Y., Pavlou, F. e Constantinou, E., 2015. The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. *Journal of Transnational Management*, 12 fevereiro, pp. 31-49.
- Morales, F. e Enrique, A., 2007. La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*, Volume 35, pp. 83-93.
- Morales, S., 2012. *Mirando hacia lo Transdisciplinario: Las Comunicaciones Estratégicas en el Mundo Global*. [Em linha] Disponível em: <https://pensandoaldircomglobal.wordpress.com/2012/05/13/mirando-hacia-lo-transdisciplinario-las-comunicaciones-estrategicas-en-el-mundo-global/> [Acedido em 2 janeiro 2018].
- Moroko, L. e Uncles, M. D., 2008. Characteristics of successful employer brands. *Brand Management*, 20 fevereiro, Volume 16(3), pp. 160-175.
- NATO, 2007. *Recruiting and Retention of Military Personnel - Final Report of Research Task Group HFM-107*, Bruxelas: NATO.



- NATO, 2015. *AAP-6 (2015) NATO Glossary of terms and definitions*. 2015 ed. Bruxelas: NATO.
- Neves, F., 2005. *RECRUTAR*. *Revista Militar* 2436. [Em linha] Disponível em: <https://www.revistamilitar.pt/artigo/4> [Acedido em 21 novembro 2017].
- Nikolaou, I., 2014. Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, junho, Volume 22, pp. 179-189.
- Oliveira, R. et al., 2012. *Psicologia do desenvolvimento e o conflito das gerações Y e Z. IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Buenos Aires, Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires.
- Palma, J., 2018. *O recrutamento para as Forças Armadas para o Regime de Contrato. O papel das redes sociais*. Entrevistado por Francisco Rijo [Por email]. Lisboa, 4 março 2018.
- Pedroso, R., 2016. *Redes Sociais e Recrutamento*. [Em linha] Disponível em: <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21634/1/TFM%20Final%20-%20Rita%20Pedroso.pdf> [Acedido em 17 dezembro 2017].
- Perdigão, H., 2018. *O recrutamento para as Forças Armadas para o Regime de Contrato. O papel das redes sociais*. Entrevistado por Francisco Rijo [Por email]. Lisboa, 25 fevereiro 2018.
- Pereira, J., 2018. *O recrutamento para as Forças Armadas para o Regime de Contrato. O papel das redes sociais*. Entrevistado por Francisco Rijo [Por email]. Lisboa, 22 de março de 2018.
- Pereira, O., 1999. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Phillips, M., 2018. *The role of social media in recruitment*. Entrevistada por Francisco Rijo [Por email]. Leeds, 26 de fevereiro de 2018).
- Pinkard, D., 2017. *Why I Don't Trust Your Brand* <https://cxsocial.clarabridge.com/untrustworthy-social-engagement/> [Em linha] Disponível em: <https://cxsocial.clarabridge.com/untrustworthy-social-engagement/> [Acedido em 20 dezembro 2017].
- PMA, 2017. *Simplex 2017*. [Em linha] Disponível em: <https://www.simplex.gov.pt/simplex2017> [Acedido em 22 novembro 2017].
- PORDATA, 2018. *Pordata*. [Em linha] Disponível em: <https://www.pordata.pt> [Acedido em 02 março 2018].
- Quincoses, C., 2014. *O papel das Relações Públicas na comunicação integrada: estudo de caso da marca Alemanha na copa do Brasil*. São Paulo: Congresso Internacional de Comunicação e Consumo.
- Raleiras, M. S. T., 2018. *O recrutamento para as Forças Armadas para o Regime de Contrato. O papel das redes sociais*. Entrevistado por Francisco Rijo [Por email]. Porto, 14 de março de 2018.
- Rijo, A., 2018. *Why does your business need an experienced social media manager?*. [Em linha] Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/why-does-your-business-need-experienced-social-media-manager-rijo/> [Acedido em 20 fevereiro 2018].



O RECRUTAMENTO NAS FORÇAS ARMADAS PARA O REGIME DE CONTRATO.
O PAPEL DAS REDES SOCIAIS.

- Rokka, J., Karlsson, K. e Tienari, J., 2013. Balancing acts: Managing employees and reputation in social media. *Journal of Marketing Management*, 15 julho, Volume 30, pp. 802-827.
- Santomartino, N., 2006. *El modelo de la comunicación institucional de Joan Costa, y su aplicación en las organizaciones argentinas*. [Em linha] Disponível em: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=122&id_articulo=938 [Acedido em 2 janeiro 2018].
- Santos, L. e Lima, J., (Coord.), 2016. *Orientações Metodológicas para Elaboração de Trabalhos de Investigação*. *Cadernos do IESM N.º 8*. Lisboa: IESM.
- Santos, L. e Fachada, (Coord.), 2017. *Regras e Normas de Autor no CIDIUM: Transversais e Específicas das Várias Linhas Editoriais*. *IUM Atualidade*. N.º 7. Lisboa: Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM.
- Schroer, W., 2008. Generations X, Y, Z and the Others. *The portal*, XL (The Journal of the Household Goods Forwarders Association of America, Inc.), pp. 9-10.
- Sebastião, S., 2009. *Comunicação Estratégica - As Relações Públicas*. Lisboa : Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Sebastião, S., 2015. *Fundamentos da Comunicação Integrada Organizacional e Marketing*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- SEDN, 2016. *Despacho n.º 8474/2016, de 30 de junho de 2016*. [Em linha] Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/74813568> [Acedido em 7 abril 2018].
- Silva, M., 2014. *Contributos para um referencial de boas práticas no recrutamento profissional nas redes sociais online*. [Em linha] Disponível em: http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/1306/1/Marlene_Silva.pdf [Acedido em 17 dezembro 2017].
- Simões, J., 2018. *O recrutamento para as Forças Armadas para o Regime de Contrato. O papel das redes sociais*. Entrevistado por Francisco Rijo [Por email]. Lisboa, 8 de março de 2018.
- Sivertzen, A., Nilsen, E. e Olafsen, A. H., 2013. Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, Volume 7, p. 473-483.
- Sparrow, P. e Otaeye, L., 2015. *Employer branding - From attraction to a core HR strategy*, Lencaster: Lencaster University Management School.
- Sutter, B., 2013. *Six characteristics of a solid employee*. [Em linha] Disponível em: <http://www.wasppbarcode.com/buzz/characteristics-solid-employee/> [Acedido em 2 janeiro 2018].
- Telles, A., 2010. *Midiatismo - Definição de Rede Social e Mídia Social*. [Em linha] Disponível em: <https://www.midiatismo.com.br/definicao-de-rede-social-e-midia-social> [Acedido em 17 dezembro 2017].
- Trevisan, N., 2003. *O mito da comunicação integrada*. [Em linha] Disponível em: http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/559 [Acedido em 2 janeiro 2018].
- UE-Portugal, 2014. *Acordo de Parceria 2014-2020, Portugal 2020*. [Em linha] Disponível em: https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/1.%20AP_Portugal%202020_28julho.pdf [Acedido em 16 dezembro 2017].





A PROBLEMÁTICA DO RECRUTAMENTO E DA RETENÇÃO DE EFETIVOS NAS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS: PERSPECTIVA COMPLEMENTAR AO NÍVEL DO DIAGNÓSTICO E DAS MEDIDAS CORRETIVAS

- USArmy, 2009. *Straight from Iraq*. [Em linha] Disponível em: https://www.army.mil/article/27858/straight_from_iraq_takes_gold [Acedido em 13 fevereiro 2018].
- USArmy, 2018. *goarmy*. [Em linha] Disponível em: <https://www.goarmy.com/> [Acedido em 13 fevereiro 2018].
- Vos, C., 2014. *Social Media & Pareto's Principle: What can't be applied to the 80-20 rule?*. [Em linha] Disponível em: <https://cvo22.wordpress.com/> [Acedido em 23 dezembro 2017].
- Wallace, M., Lings, I., Cameron, R. e Sheldon, N., 2014. Attracting and retaining staff: the role of branding and industry image. Em: *Workforce Development - Perspectives and Issues*. Singapore: Springer, pp. 19-36.
- Wilden, R., Gudergan, S. e Lings, I., 2010. Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. *Journal of Marketing Management*, abril, Volume 26, pp. 56-73.





ESTUDO 3

O PROBLEMA DA RETENÇÃO DE PRAÇAS NAS FORÇAS ARMADAS. MEDIDAS CORRETIVAS¹

THE PROBLEM OF RETAINING SOLDIERS IN THE ARMED FORCES. CORRECTIVE MEASURES

Dinis Mendes Faustino

Major de Infantaria
Licenciado (pré-Bolonha) em Ciências Militares pela Academia Militar
Comando das Forças Terrestres do Exército Português
Investigador Integrado do CIDIUM
2700-436 Amadora, Portugal
faustino.dm@mail.exercito.pt

Paulo Jorge André Serra

Major de Infantaria da Guarda Nacional Republicana
Mestre em Ciências Militares pela Academia Militar e em Criminologia pela Universidade do Porto
Instituto Universitário Militar
Investigador Integrado do CIDIUM
1449-027 Algés, Portugal
serra.pja@gnr.pt

RESUMO

O presente estudo debruça-se sobre o *turnover* negativo dos militares em regime de contrato, procurando identificar os motivos que subjazem à opção de voluntariamente cessarem o vínculo com as Forças Armadas, antes de atingido o limite máximo de permanência nas fileiras, bem como identificar as medidas que promovem a retenção e a satisfação profissional. Para tal, analisou-se a influência do *Employer Branding* e da evolução geracional. Para a recolha de dados, procedeu-se à aplicação de um inquérito por questionário a 339 ex-militares que optaram por sair voluntariamente entre 2016 e 2017 e à realização de entrevistas a especialistas na área de Recursos Humanos. Os dados recolhidos permitiram concluir que o degradar das condições em termos de efetivos, formação profissional, natureza das tarefas, vencimentos, entre outros, provocam elevados

¹ Este capítulo é baseado no Trabalho de Investigação Individual “O problema de retenção de Praças nas Forças Armadas. Medidas corretivas” do Curso de Estado-Maior Conjunto 2017-2018, sendo o autor o Major Dinis Faustino e o orientador o Major GNR Paulo Serra. O texto foi parcialmente adaptado para efeitos de publicação na Coleção “ARES”.





A PROBLEMÁTICA DO RECRUTAMENTO E DA RETENÇÃO DE EFETIVOS NAS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS: PERSPETIVA COMPLEMENTAR AO NÍVEL DO DIAGNÓSTICO E DAS MEDIDAS CORRETIVAS

níveis de insatisfação e potenciam a quebra do Contrato Psicológico. A profissionalização exige um equilíbrio entre as necessidades da instituição e as expetativas dos militares, sendo que os vetores potenciadores da capacidade de retenção são: a valorização pelo trabalho realizado, a aposta na formação e qualificação profissional reconhecida, o aumento da estabilidade profissional, uma oferta remuneratória mais satisfatória e uma política de comunicação humana, personalizada e focada nas necessidades de ambas as partes.

Palavras-chave:

Retenção, *turnover*, contrato psicológico, *employer branding*, evolução geracional.

ABSTRACT

This study focuses on the turnover of the military under a fixed-term contract, trying to identify the reasons why they leave the Armed Forces before reaching the time limit to stay in the ranks, as well as to identify the measures that promote retention and job satisfaction. The influence of the Employer Branding and the generational evolution in the Armed Forces, is also analyzed. Empirical data was collected from a questionnaire applied to 339 former military that chose to leave voluntarily in 2016 and 2017 and from interviews to Defense Resources Directorate and to command staff in the three branches of the Armed Forces. The collected data allowed to verify that the courses that enhance retention capacity are: valuation for the work performed, commitment to the degradation of the conditions, in terms of staff, professional training, nature of tasks, salaries, among others, provoke high levels of dissatisfaction and potentiate the breach of the Psychological Contract. Professionalization requires a balance between the needs of the institution and the expectations of the military, and the vectors that enhance the capacity for retention are: appreciation for work done, commitment to professional training and recognized professional qualification, the increase of professional stability, a more satisfactory remuneration offer and a policy of human communication, personalized and focused on the needs of both parties.

Keywords:

Retention, turnover, psychological contract, employer branding, next generation.





1. INTRODUÇÃO

“As organizações do futuro terão de ser tecnologicamente avançadas, mas também verdadeiramente humanas. E o lado da disrupção estará mais do lado humano do que da tecnologia”.

Correia (2018)

Com o fim da conscrição, a partir de novembro de 2004 passou a vigorar exclusivamente a profissionalização. Em linha com a maioria dos países europeus, também Portugal pretende umas Forças Armadas (FFAA) de pequena dimensão, mas mais eficazes e motivadas.

No entanto, a profissionalização tem revelado problemas ao nível do recrutamento e retenção, pelo elevado número de saídas após um curto período na Instituição, não potenciando o retorno do investimento realizado nos militares, por via da formação de base, formação contínua ou experiência operacional.

Esta rotatividade de pessoal, também designada por *turnover*, remete para a relação entre entradas e saídas de Recursos Humanos (RH) na organização (Ongori, 2007), tornando-se relevante no contexto atual, identificar e avaliar os fatores multidisciplinares que mais contribuem para afastar os jovens das FFAA, potenciando a implementação de medidas para controlo do *turnover* e, deste modo, minimizar os efeitos nefastos sobre a instituição.

Assim, importa olhar para o número de efetivos das FFAA e a sua evolução, uma vez que desde a implementação da profissionalização, a percentagem de militares em Regime de Voluntariado/Regime de Contrato (RV/RC) reduziu mais de 50% (Coelho, 2018a).

Particularizando agora para o universo em análise, e de acordo com os dados fornecidos pelos três Ramos das FFAA, pode verificar-se (Figura 1), que a redução de efetivos nas FFAA, nos anos de 2016 e 2017, foi de 1927 militares (17%). Importa, assim, constatar que, se em 2016 a diferença entre entradas/saídas foi de 327 militares, em 2017 os três Ramos apresentaram um défice negativo de 1600 militares entre entrada/saídas.



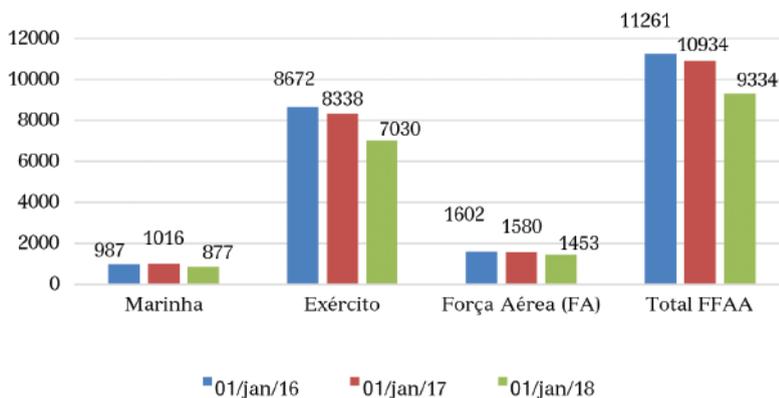


Figura 1 – Efetivos de Praças RV/RC das Forças Armadas

No que à problemática da retenção de colaboradores diz respeito, importa referir que, em linha com o afirmado pelo Ministro da Defesa Nacional, esta problemática deixou de ser um tópico apenas interno, não se tratando, portanto, de uma qualquer idiosincrasia de que se padeça, sendo também uma questão internacional, reflexo de um mundo cada vez mais globalizado (Lopes, 2018).

Nas FFAA, em virtude dos condicionalismos de efetivos impostos ao longo dos últimos anos, esta problemática assume uma relevância ainda mais expressiva. Assim, este estudo justifica-se pela importância que os RH representam para a instituição militar, sendo primordial a sua retenção face aos elevados custos envolvidos com a sua substituição.

Partindo de estudos anteriormente realizados nas FFAA portuguesas e outras organizações civis nacionais e assim como da literatura mais recente sobre esta temática, este trabalho procura evidenciar as razões que podem levar um militar a sair de forma voluntária da instituição, antes de atingido o limite máximo de permanência nas fileiras, procurando obter medidas para mitigar este problema.

Este trabalho apenas surtirá efeito, se conseguir adaptar as medidas propostas às expectativas e preferências laborais das gerações “Y” e “Z”² Segundo Cardoso (2016, p. 30), a procura de estabilidade e segurança, as contrapartidas remuneratórias e a progressão na carreira, dão lugar, na geração Y, a jovens que

² Os *Millennials* são também conhecidos por geração do Milénio, Geração Y, *Echo Bombers*, Geração Global, Geração Digital ou Geração Eu. Esta geração é constituída por todos aqueles que nasceram entre 1980 e 2000, tendo atualmente entre 18 a 38 anos. A geração Z que sucederá os *Millennials*, também conhecida por Geração Z ou *Centenniums*, é também conhecida como a *iGeneration*, constituída pelos nascidos a partir de 2000, é a primeira geração a nascer e a crescer em completo contexto digital (Howe e Strauss, 2000; Twenge, 2010; Edge, 2014; Agrocluster, 2017).



estão mais focados em projetos do que numa carreira estável, que procuram constantemente novas tecnologias, e que estão mais disponíveis para reconhecer as competências reais do que a hierarquia. A geração “Y”, que dará lugar à geração Z, que tendo nascido com a internet e a globalização, deseja tudo no imediato, assumindo uma atitude crítica, dinâmica e exigente, não se submetendo a condições de trabalho que não os satisfaçam.

O objeto deste estudo são as Praças RV/RC das FFAA. Desta forma, a análise é limitada no tempo e no conteúdo: temporalmente, é limitada à recolha de dados dos ex-militares que cessaram o vínculo contratual, de forma voluntária, e sem cumprirem o tempo máximo de contrato, nos anos de 2016 e 2017, procurando deste modo a constituição de uma amostra satisfatoriamente expressiva, mas ao mesmo tempo suficientemente próxima da realidade atual; no conteúdo são excluídos da análise, os militares em formação nos três Ramos, por se considerar que esta realidade, face à sua especificidade, é merecedora de estudos individualizados. Excluem-se ainda as saídas involuntárias, assim como os militares que permanecem até ao fim do limite máximo de contrato e delimita-se o estudo à temática da retenção de Praças em RV/RC das FFAA, procurando-se identificar quais as principais causas da desistência e as principais razões que motivam os militares a permanecerem nas fileiras, potenciando assim a elaboração de uma proposta com medidas para minimizar o *turnover* e potenciar a retenção.

Contudo, ao longo do trabalho serão abordadas outras áreas transversais, nomeadamente o recrutamento e a formação profissional, em virtude da relação direta que afeta a capacidade de retenção.

O objetivo geral (OG) desta investigação é compreender as razões que originam o sentimento de desconfiança nas FFAA e identificar as medidas corretivas que aumentam o grau de satisfação dos militares e conseqüentemente contribuem para o aumento do tempo médio de permanência nas fileiras dos militares em RV/RC. Para esta investigação, foram ainda identificados, quatro objetivos específicos (OE), conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Objetivos específicos

OE	Descrição
1	Identificar as causas que promovem o <i>turnover</i> e as medidas que potenciam a retenção dos militares em RV/RC, resultantes de estudos anteriores
2	Analisar as causas que promovem o <i>turnover</i> dos militares em RV/RC
3	Analisar as medidas que potenciam a retenção dos militares em RV/RC
4	Identificar, numa perspetiva institucional, as medidas que concretizam as dimensões de proposta de valor apresentadas



Este estudo procura responder à seguinte questão central (QC): “Que medidas corretivas devem as Forças Armadas implementar para mitigar os motivos que conduzem à cessação antecipada do vínculo contratual?”, tendo sido levantadas as questões derivadas (QD) constantes na Tabela 2.

Tabela 2 – Questões derivadas

QD	Descrição
1	Quais as causas que promovem o <i>turnover</i> e as medidas que potenciam a retenção dos militares em RV/RC, resultantes de estudos anteriores?
2	As causas identificadas promovem o <i>turnover</i> dos militares em RV/RC?
3	As medidas identificadas potenciam a retenção dos militares em RV/RC?
4	Quais as medidas que institucionalmente concretizam a implementação nas FFAA das dimensões de proposta de valor apresentadas?

De acordo com o modelo de análise, constante no Quadro 1, foram interpretados os dados correspondentes que permitiram a resposta às QD e que por sua vez contribuíram para a resposta à QC. Suportado numa estratégia de investigação mista, combinou-se a estratégia quantitativa, através da aplicação de um inquérito aos ex-militares que constituem o objeto de estudo para a recolha inicial de dados, com a estratégia qualitativa, recorrendo a entrevistas a especialistas na área de RH, para reforçar a análise inicial. O desenho de pesquisa utilizado foi o estudo de caso aplicado aos militares (Praças em RV/RC) que cessaram o vínculo contratual, de forma voluntária, sem cumprirem o tempo máximo de contrato.

Há um permanente recurso a um raciocínio indutivo que se encontra estruturado na presente introdução e em quatro capítulos, após os quais se apresentarão as conclusões e respetivas recomendações. O primeiro capítulo aborda o enquadramento concetual do trabalho, procedendo à revisão da literatura referente ao *turnover* e à retenção e explanando o quadro do *Employer Branding*³ (EBrand) e do Contrato Psicológico (CPsico)⁴. No segundo capítulo, suportado nos estudos desenvolvidos na Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e nas FFAA, identificam-se as causas que promoveram e potenciam, respetivamente, o *turnover* e a retenção. No terceiro capítulo procede-se à apresentação da análise dos resultados dos inquéritos realizados aos ex-militares, identificando as causas da saída dos militares, assim como as medidas que os teriam feito permanecer nas fileiras. No quarto capítulo são identificados os

³ É comumente traduzido como: Marca do Empregador. Ao longo do trabalho, será usado o termo original *Employer Branding*, em virtude de ser utilizado nestes termos pelos profissionais do setor.

⁴ Conceito a definir posteriormente.



processos de EBrand, suscetíveis de aplicação nas FFAA, assim como as ações a implementar, para mitigar a cessação antecipada de contrato. Nas conclusões são evidenciados os fatores multidisciplinares que mais contribuem para afastar os jovens das FFAA e apresentadas um conjunto de medidas corretivas para a retenção dos militares em RV/RC, de modo a contribuir para o aumento do tempo médio de permanência dos militares da categoria de Praças em RV/RC nas fileiras das FFAA.

2. OPÇÕES METODOLÓGICAS

2.1. METODOLOGIA E PERCURSO METODOLÓGICO

A metodologia baseou-se num raciocínio indutivo (Santos e Lima, 2016, p. 20), assente no conhecimento base existente sobre o *turnover*, a retenção, o EBrand e o CPsic. O desenho de investigação configura deste modo um Estudo de Caso – militares que voluntariamente cessaram o vínculo contratual nos anos de 2016 e 2017, tendo-se seguido uma estratégia de investigação mista para a recolha de dados, combinando o método quantitativo do inquérito por questionário aos ex-militares que constituem o objeto de estudo, com o método qualitativo das entrevistas aos especialistas em RH, que permitiu consolidar a informação recolhida (Santos e Lima, 2016, p. 31).

A fase exploratória traduziu-se na pesquisa documental, privilegiando os estudos que desde o início da profissionalização, analisam o *turnover* e a retenção, bem como, em entrevistas exploratórias a especialistas na área da Gestão de Recursos Humanos (GRH) ao nível do Ministério da Defesa Nacional (MDN) e dos Ramos das FFAA, que permitiram centrar a problemática e desenvolver um modelo de análise com a identificação de dimensões, componentes e indicadores, conforme Quadro 1.



Quadro 1 – Modelo de análise

Tema: O problema da retenção de Praças nas Forças Armadas. Medidas Corretivas						
Objetivo Geral: Identificar medidas corretivas para a retenção dos militares da categoria de Praças em RV/RC nas FFAA, de modo a contribuir para o aumento do tempo médio de permanência dos militares da categoria de Praças em RV/RC, nas fileiras das FFAA						
Questão Central: Que medidas corretivas devem as Forças Armadas implementar para mitigar os motivos que conduzem à cessação antecipada do vínculo contratual?						
Objetivos Específicos	Questões Derivadas	Conceitos	Dimensões		Indicadores	
OE 1 – Identificar as causas que promovem o <i>turnover</i> e as medidas que potenciam a retenção dos militares em RV/RC	QD 1 – Quais as causas que promovem o <i>turnover</i> e as medidas que potenciam a retenção dos militares em RV/RC?	Turnover Retenção	Caracterização Militar e Percurso nas FFAA		Expetativas	
					Decisão de ingresso	
			Mercado de trabalho			
			Experiência nas fileiras			
Desempenho de Funções			Especialidade atribuída			
			Características das funções			
Regime de Incentivos			Incentivos usufruídos			
Satisfação Organizacional			Importância dos incentivos			
			Relação com Chefia/Comando			
			Importância do tutor			
OE 2 – Analisar as causas que promovem o <i>turnover</i> dos militares em RV/RC	QD 2 – As causas identificadas promovem o <i>turnover</i> dos militares em RV/RC?	Turnover Retenção	Modelo de Percurso Profissional		Reingresso nas FFAA	
					Experiência vivida	
			Motivos saída das FFAA			
			Utilidade de um modelo			
			Utilidade da experiência militar			
OE 3 – Analisar as medidas que potenciam a retenção dos militares em RV/RC	QD 3 – As medidas identificadas potenciam a retenção dos militares em RV/RC?		Employer Branding	Funcional	Desenvolvimento	A1.1 - Reconhecimento
					Aplicação	A1.2 - Competências
Psicológica	Valor Social			A2.1 - Autonomia		
	Interesse			A2.2 - Flexibilidade		
Económica	Económico			B1.1 - Valores organizacionais		
		B1.2 - Bom ambiente de trabalho				
		B2.1 - Tarefas e missões desafiantes				
		B2.2 - Participação na decisão				
		C1.1 - Pacote salarial				
		C1.2 - Benefícios				
OE 4 – Identificar, numa perspetiva institucional, as medidas que concretizam as dimensões de proposta de valor apresentadas	QD 4 – Quais as medidas que institucionalmente, concretizam a implementação nas FFAA das dimensões de proposta de valor apresentadas?	Employer Branding	Funcional	Desenvolvimento	A1.1 - Reconhecimento	
				Aplicação	A1.2 - Competências	
Psicológica	Valor Social		A2.1 - Autonomia			
	Interesse		A2.2 - Flexibilidade			
Económica	Económico		B1.1 - Valores organizacionais			
			B1.2 - Bom ambiente de trabalho			
			B2.1 - Tarefas e missões desafiantes			
			B2.2 - Participação na decisão			
			C1.1 - Pacote salarial			
			C1.2 - Benefícios			

A fase analítica compreendeu três momentos: (i) a continuação da pesquisa bibliográfica aos estudos desenvolvidos na OTAN e nas FFAA, identificando as causas que promoveram o *turnover* e potenciaram a retenção; (ii) a análise de conteúdo do inquérito aplicado aos ex-militares da categoria de Praças (RV/RC) que, em 2016 e 2017, cessaram o vínculo contratual com as FFAA, de forma voluntária, sem cumprir o tempo máximo de contrato; e (iii) a análise de conteúdo das nove entrevistas realizadas a especialistas da área de RH da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN) e dos Ramos das FFAA, que visam apresentar uma perspetiva institucional do tema e que foi suportada na metodologia de análise proposta por Guerra (2014, pp. 68-86), de transição das entrevistas, leitura, construção de sinopses, análise descritiva e interpretativa.



Consequentemente, as conclusões apresentadas e os contributos de ordem prática da investigação visam apresentar medidas corretivas para potenciar a retenção nas FFAA.

2.2. BREVE REVISÃO DA LITERATURA

Por oposição a estudos anteriores, cujos universos foram os militares em RV/RC no ativo ou no momento que cessaram contrato, ressalva-se o facto de que o objeto deste estudo são ex-militares que, efetivamente, rescindiram ou não renovaram contrato, nos anos de 2016/2017, encontrando-se cerca de 85%, a trabalhar e/ou estudar.

Torna-se fundamental perceber em que medida a satisfação e a motivação influenciam o nível de desempenho. Enquanto a satisfação se liga às atitudes do trabalhador e o influencia a curto prazo, a motivação reporta-se ao estado em que o trabalhador se sente, influenciando-o a médio e a longo prazo. Embora relacionadas, importa referir que um trabalhador satisfeito não tem de estar necessariamente motivado (Alis, *et al.*, 2012, pp. 475-476).

Para um entendimento aprofundado sobre as dinâmicas que envolvem a retenção de Praças, seguem-se alguns dos conceitos nucleares que serão utilizados ao longo do estudo.

2.2.1. *Turnover* e Retenção

A relação entre a satisfação no trabalho, que se traduz numa maior capacidade de retenção, por oposição ao *turnover*, que pode ser definido como a rotação de colaboradores no Mercado de Trabalho (MT), tem sido ao longo dos tempos alvo de estudos (Muchinsky e Morrow, 1980; Cotton e Tuttle, 1986; Tett e Meyer, 1993; Trevor, 2001) que concluem que esta relação é claramente negativa. Ou seja, quando os colaboradores não se sentem satisfeitos com o seu trabalho, o *turnover* é elevado, reduzindo a capacidade de retenção.

Decorrente da definição de *turnover* apresentada, importa relevar que, em termos percentuais, qualquer valor que ultrapasse os 18% é indesejável para a organização porque origina o aumento de custos com o recrutamento, formação e treino, potencia o risco de acidentes de trabalho e reduz a eficácia e eficiência dos trabalhadores (Rocha, 1997).

O primeiro modelo integrador do processo de *turnover* deve-se a March e Simon (1958) e tem como pressuposto que os incentivos recebidos pelo colaborador são superiores às contribuições feitas por ele à organização (Silva, 2002).





Também Torrington et al. (2017, p. 275) apresentam o resultado de um estudo conduzido em Inglaterra, que visava compreender as razões que levaram 200 pessoas a mudar de emprego. Apesar de apresentarem razões distintas, o estudo permitiu concluir que os fatores de pressão do trabalho anterior eram muito superiores aos fatores de atração do novo emprego. Por norma, as pessoas não se demitem de um emprego em que se sentem realizadas e felizes, em busca de algo ainda melhor, mas sim quando se sentem insatisfeitas. Este estudo, revela ainda a interessante particularidade de que uma parte considerável deste universo ficou a receber menos do que no emprego anterior, confirmando que poucos foram os que mudaram de emprego por motivos financeiros. As principais razões anunciadas foram: (i) a insatisfação com as condições de trabalho, em particular o número de horas; (ii) a perceção de poucas oportunidades de desenvolvimento da carreira; e (iii) um mau relacionamento com o chefe.

No que ao potenciar da retenção diz respeito, Rego *et al.* (2015, p. 368), anunciam as seguintes medidas: (i) realizar estudos de clima organizacional, que permitam identificar os fatores de (in)satisfação individual e níveis de empenhamento organizacional; (ii) adotar procedimentos de recrutamento realistas, divulgando os elementos positivos e negativos, e adotando critérios de seleção que tomem em consideração a “personalidade da organização” e o grau de adaptação dos candidatos.

Segundo Meyer e Allen (1991, pp. 69-72), existe um perfil de compromisso do colaborador com a sua organização, que comporta de forma simultânea graus variáveis das três componentes do compromisso organizacional, nomeadamente: (i) o afetivo, no referente à ligação emocional com a organização, em resultado do alinhamento das expectativas com a experiência; (ii) de continuidade, quando o colaborador reconhece que os benefícios da permanência são superiores; e (iii) o normativo, quando a socialização entre os colaboradores cria um sentimento de lealdade, que resulta num sentimento de obrigação moral com a organização.

Segundo Ongori (2007), as razões que levam um militar a cessar o vínculo contratual de forma voluntária, são: (i) a falta de motivação e de autonomia; (ii) a insatisfação com a estrutura organizacional; (iii) a falta de concretização efetiva da lei de incentivos; (iv) o *stress* inerente à função; e (v) a perspetiva reduzida de carreira profissional ou simplesmente a procura de um novo rumo ou de uma nova ocupação que lhe garanta uma maior segurança profissional.

Dado que este problema não é exclusivo do nosso país, a OTAN criou um grupo de trabalho que apresentou um estudo designado *Recruiting and retention of military personnel* (OTAN, 2007), que identifica os dez fatores que mais



influenciam o recrutamento e a retenção e que, em parte, corroboram os estudos anteriormente apresentados: (i) a quebra do CPsico; (ii) as consequências, a curto prazo, da (des)informação fornecida durante a fase de recrutamento e seleção; (iii) a gestão dos métodos de recrutamento, seleção e classificação; (iv) o estudo dos valores da população alvo; (v) as diferenças individuais e saída posterior; (vi) a transição da vida civil para a vida militar; (vii) a qualidade de vida; (viii) o salário e benefícios; (ix) as diferenças individuais; e (x) a publicidade e marketing no recrutamento.

O mesmo estudo (2007, p. 4B-6), apresenta um modelo de *turnover* militar (figura 2) mais ajustado à realidade e características da vida militar, enquanto experiência subjetiva e individual sobre o trabalho e a organização. Isso reflete a natureza complexa do fenómeno, ajuda à tomada de decisão e permite tratar o *turnover* como um fenómeno previsível, permitindo a coordenação de atividades de gestão de RH, tais como o recrutamento, classificação, seleção, entre outras.

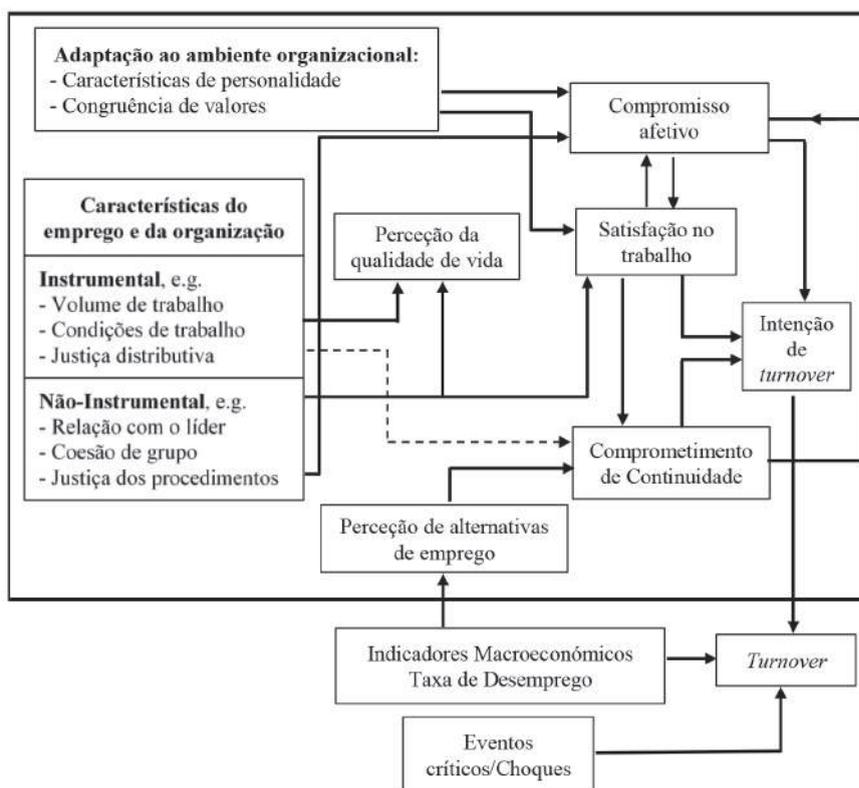


Figura 2 – Modelo estrutural de *turnover* militar

Fonte: adaptado a partir de OTAN (2007, p. 4B - 5).

Mais do que às características do trabalho e da organização, o estudo refere-se às percepções do indivíduo. Na Tabela 3, é apresentada uma caracterização dos fatores do modelo.

Tabela 3 – Fatores do modelo estrutural de *turnover* militar

Fator	Caracterização
Características do emprego e da organização	As distintas características que este fator assume são agrupadas em características instrumentais e não-instrumentais , que estão respetivamente relacionadas com o contrato transacional e o contrato relacional (OTAN, 2007, p. 4B-6). Pela relevância para o presente trabalho, o CPsico é descrito na secção 1.1.3 do presente capítulo.
Perceção de alternativas de emprego	A perceção de encontrar outro trabalho, mais ajustado às expetativas, potenciam o desenvolvimento da intenção de deixar o respetivo trabalho. É assim evidenciado que uma oportunidade de trabalho alternativa é promotora da intenção de <i>turnover</i> (OTAN, 2007, p. 4B-8).
Adaptação ao ambiente organizacional	A adaptação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho tem repercussões diretas na satisfação com o trabalho, no compromisso organizacional, no envolvimento e sucesso na carreira e na intenção de <i>turnover</i> (OTAN, 2007, p. 4B-9); As características de personalidade e a congruência de valores são reconhecidas como fatores críticos no processo de <i>turnover</i> e têm influência direta na compatibilidade do indivíduo com a organização e com o trabalho (OTAN, 2007, p. 4B-11).
Perceção da qualidade de vida	A satisfação com o trabalho é aparentemente influenciada pela perceção global da qualidade de vida, podendo ser vista como uma resposta afetiva a determinadas características do trabalho, por exemplo (e.g.), vencimento e incentivos. (OTAN, 2007, p. 4B-12).
Satisfação no trabalho Compromisso de continuidade Compromisso afetivo	– O compromisso, afetivo e de continuidade e a satisfação no trabalho contribuem para desenvolver a intenção de <i>turnover</i> ; – A natureza da relação entre o compromisso afetivo e a satisfação afigura-se cíclica, afetando-se mutuamente; – É expectável que o compromisso de continuidade seja influenciado pelo grau de satisfação, sobretudo com aspetos extrínsecos ao trabalho, como seja a retribuição e benefícios (OTAN, 2007, p. 4B-14).
Atitudes no trabalho	Intenção de <i>turnover</i> Neste modelo, a intenção de <i>turnover</i> , que por seu turno é diretamente dependente da satisfação e compromisso afetivo, é reconhecida como um determinante direto do <i>turnover</i> (OTAN, 2007, p. 4B-15). Taxa de desemprego A literatura de suporte ao modelo apresentado evidencia que as oportunidades de trabalho que uma reduzida taxa de desemprego cria, exercem uma influência direta no <i>turnover</i> voluntário (OTAN, 2007, p. 4B-15). Eventos críticos/choques Um evento de vida inesperado/choque pode causar um maior <i>turnover</i> do que a insatisfação acumulada ou o reduzido comprometimento (OTAN, 2007, p. 4B-16).

Fonte: Adaptado a partir de OTAN (2007, p. 4B 1-18)



Conforme se verifica, é legítimo assumir que a conceptualização deste modelo de *turnover*, permite uma melhor identificação das razões que poderão concorrer para a satisfação no trabalho, para o compromisso afetivo, bem como, outros fatores igualmente importantes para reduzir/minimizar o *turnover*.

De salientar ainda que por serem comuns a vários países, o estudo identifica os seguintes programas a ser implementados: (i) aumento de salários e benefícios; (ii) cuidados familiares e programas de qualidade de vida; (iii) melhorar a seleção e classificação, potenciando o ajustamento e equilíbrio do militar à organização e à função; (iv) programas de treino assegurados; (v) publicidade dirigida ao grupo alvo; (vi) incentivos educacionais; (vii) programas de bónus de retenção; e (viii) variação da duração do contrato (OTAN, 2007, p. 2-2).

2.2.2. O *Employer Branding*

Dada a complexidade e competitividade que caracteriza o mundo atual, apesar do avanço tecnológico, o que é realmente distintivo são as pessoas. Com efeito, a tendência demográfica decrescente e o aumento da concorrência empresarial, tem levado as empresas a desenvolver estratégias de comunicação, para conseguirem atrair e reter profissionais talentosos. É neste contexto, que surge o conceito de EBrand, passando a gestão de RH a aplicar conceitos de *Marketing*, com vista a cumprirem os seus objetivos corporativos.

A arte e a ciência do EBrand estão relacionadas com a atração e as iniciativas de retenção, sendo a expressão utilizada para descrever a estratégia de marca de uma empresa enquanto entidade empregadora, tendo por base a sua Proposta de Valor como Empregador (PVE), para os seus colaboradores (Velo-so, 2018). A maioria das empresas já trabalha estas vertentes, contudo a maioria ainda não tem um plano de EBrand. O conceito de PVE abrange atração, *engagement* e retenção de pessoas, sendo utilizado para definir o que a organização oferece para além do ordenado e benefícios (Ranstad, 2017a).

Quando o conceito EBrand surgiu, Ambler e Barrow (1996, p. 187), associaram-no a três dimensões distintas para a sua análise: (i) funcional, que diz respeito à existência de formação contínua e de atividades de desenvolvimento para todos os colaboradores; (ii) económica, que é representada pelas recompensas, prémios e remunerações; e (iii) psicológica, que está ligada ao sentimento de pertença que os colaboradores têm face à instituição, ao reconhecimento e à própria cultura organizacional.

Berthon, et al (2005), desenvolvem um estudo com base na atratividade do empregador, associando então o conceito de EBrand a cinco fatores de análise: (i) valor social, ligado aos valores organizacionais e ao bom ambiente de



trabalho; (ii) valor económico, associado ao pacote salarial e aos benefícios; (iii) desenvolvimento, no que diz respeito ao reconhecimento e desenvolvimento de competências; (iv) aplicação, considerando a autonomia e a flexibilidade; e (v) interesse, no âmbito das tarefas e missões desafiantes e a participação na decisão. Os autores consideram que a estrutura dos cinco fatores apresentada é, na sua essência, um refinamento e extensão das três dimensões propostas por Ambler e Barrow (1996), podendo ser incorporados, conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Integração dos fatores de Berthon nas dimensões de Ambler e Barrow

Dimensões de Ambler e Barrow	Fatores de Berthon, <i>et al.</i>
Funcional	Desenvolvimento Aplicação
Psicológica	Social Interesse
Económica	Económico

O conceito de EBrand é indissociável da sociedade em que vivemos. As tecnologias emergentes, como a robótica, os veículos autónomos ou a inteligência artificial, são o resultado da transformação digital que tem vindo a alterar métodos de trabalho, exigindo novas competências técnicas e comportamentais (Veloso, 2018).

A associação dos atributos instrumentais e simbólicos com o EBrand, segundo a literatura do *marketing*, materializa uma vantagem para o empregador, que se traduz em benefícios (Keller, 1993). Neste âmbito, foi conduzido um estudo com a finalidade de avaliar os atributos instrumentais e simbólicos quanto à atratividade das FFAA Belgas. Para tal, foram definidos três grupos de análise: militares, candidatos efetivos e potenciais candidatos. Os resultados demonstram uma valorização dos atributos instrumentais por parte do grupo de análise dos candidatos efetivos, face aos outros grupos, justificando-se que esta variância se pode atribuir ao facto de que estes candidatos recolhem informações concretas e factuais sobre a instituição militar. No entanto, este estudo demonstra que o grupo de análise dos candidatos efetivos, também revela uma perceção mais favorável sobre os atributos instrumentais e simbólicos do que o grupo dos militares, sendo então evidenciado que esta diferença entre a imagem percebida pelos candidatos e a perceção de identidade dos militares pode, em parte, explicar os problemas de retenção existentes (Lievens, et al., 2005; Lievens, 2007).

O *Ranstad Employer Brand Research* (2018) é o maior estudo independente de EBrand, incluindo 30 países e mais de 175 mil participantes, permi-



tindo identificar os empregadores mais atrativos e projetar as tendências do mercado laboral, em todo o mundo. Assim e focando apenas os resultados do estudo realizado em Portugal, os critérios mais importantes na escolha de um empregador são a “remuneração e benefícios”, o “equilíbrio profissional/pessoal” e a “estabilidade profissional”, por esta ordem. No entanto, ao focar na geração dos 18 aos 24 anos, o atributo com maior relevância (57%) é referente às “oportunidades de progressão na carreira”. No âmbito das estratégias de retenção, o estudo apresenta ainda os fatores pelos quais os portugueses ficam ou saem de uma organização. As principais razões para ficar são, a “estabilidade profissional”, a “remuneração e benefícios”, a “boa saúde financeira”; o “equilíbrio profissional/pessoal” e a “localização”. Por outro lado, as principais razões para sair são, a “remuneração demasiado baixa”, a “progressão profissional limitada”, a “falta de reconhecimento”, os “poucos desafios” e a “organização pouco estável financeiramente”.

Segundo Backhaus e Tikoo (2004), a teoria do CPsico representa um fundamento para a relevância do EBrand, uma vez que a relação de trabalho estabelecida entre empregado e empregador se baseia na ideia de que o primeiro oferece lealdade ao segundo e este oferece estabilidade e segurança no emprego ao primeiro, conforme será desenvolvido na secção seguinte.

2.2.3. O Contrato Psicológico

O CPsico é um acordo implícito⁵ entre um indivíduo e a organização a que pertence, cujos termos incluem obrigações mútuas e que interferem no modo como o empregado se relaciona com a sua organização (Rousseau e Schalk, 2000). De uma forma genérica, incorpora as perceções do empregador e do empregado, no que diz respeito às obrigações e expectativas de uma relação profissional.

Segundo Cunha *et al.* (2016, p. 197), estas obrigações mútuas podem ter como origem: (i) promessas explícitas por parte da organização (e.g., mensagens de aventura e operacionalidade no recrutamento); (ii) observação das ocorrências com outros membros da organização (e.g., expectativa de tratamento igual para situações similares); e (iii) observação de eventos passados (e.g., regalias do Regime de Incentivos (RI) que vão sendo reduzidas/suprimidas).

De facto, os colaboradores formam crenças acerca dos seus deveres perante a organização e desta para com eles, e respondem em conformidade, estabelecendo assim um contrato não explícito de natureza essencialmente psi-

⁵ Não escrito e não verbalizado.



cológica. É plausível afirmar que, se os colaboradores sentirem que este CPsico é quebrado, podem redefinir o seu vínculo com a organização, de uma relação simbólica e emocional para uma relação meramente tributária e comercial, ou no limite mesmo abandoná-la (DGPRM, 2012, p. 8). No entanto Rousseau (1989, p. 126), comprova que a organização, sendo a outra parte no relacionamento, proporciona o contexto para a criação do CPsico, não tendo, contudo, nenhum contrato firmado com os seus colaboradores.

Assim, no que diz respeito aos tipos de CPsico, Rousseau (2000) desenvolve uma tipologia de contratos, tendo por base duas dimensões fundamentais: (i) o grau em que são definidas recompensas contingentes do desempenho; e (ii) a duração do contrato, sucintamente representados na Figura 3 e no Quadro 2.

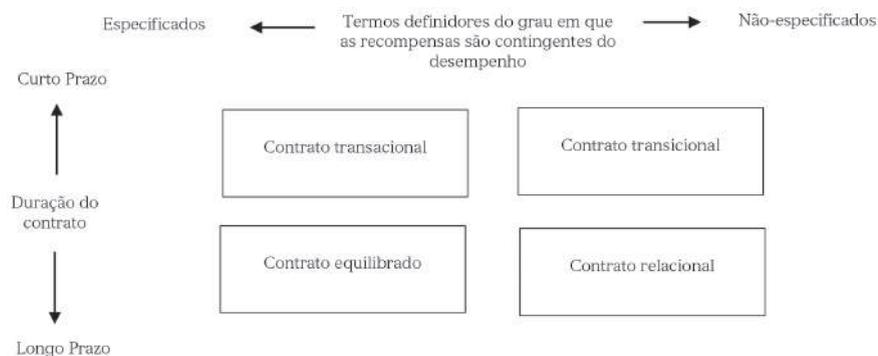


Figura 3 – Tipos de Contratos Psicológicos

Fonte: Adaptado a partir de Rousseau (2000) e Cunha, et al. (2016).

Quadro 2 – Caracterização das quatro formas de Contratos Psicológicos

Forma contratual	Deveres/obrigações do colaborador	Deveres/obrigações do empregador
Relacional – longo prazo. Confiança mútua e lealdade. Segurança e bem-estar	<p>Estabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permanecer na organização e fazer o necessário para manter o emprego <p>Lealdade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adotar comportamentos de cidadania organizacional • Identificar-se com os valores organizacionais • Conformidade às normas definidas pela organização 	<p>Estabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneração estável • Garantir posto de trabalho no longo prazo <p>Lealdade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atuar com justiça • Proporcionar oportunidades de formação e desenvolvimento da carreira • Cuidar dos interesses e bem-estar do colaborador e da sua família

Quadro 2 – Caracterização das quatro formas de Contratos Psicológicos (cont.)

Forma contratual	Deveres/obrigações do colaborador	Deveres/obrigações do empregador
<p>Transacional – curta duração. Pago pelo que faz. Não cria dependências mútuas futuras</p>	<p>Limitações</p> <ul style="list-style-type: none"> • Padrões de desempenho ajustado à remuneração • Responsabilizar-se pelo desenvolvimento das suas próprias competências e conhecimentos <p>Curto-prazo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeitar os valores organizacionais, mas sem que necessariamente se identifique com eles • Sem obrigatoriedade de permanecer na organização 	<p>Limitações</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especificar claramente as funções que espera que o colaborador execute • Remunerar em função do desempenho <p>Curto-prazo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aceitar como legítima a saída do colaborador • Sem obrigações de proporcionar estabilidade de emprego e/ou formação para desenvolvimento de carreira do colaborador
<p>Equilibrada – condicionado pelo sucesso económico. Contributos mútuos</p>	<p>Empregabilidade externa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver carreira no mercado externo e competências úteis no mercado e que se traduzam em valor acrescentado para a organização <p>Desenvolvimento interno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver carreira no mercado interno, bem como as competências valorizadas pela organização <p>Desempenho dinâmico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ajudar a organização a tornar-se competitiva 	<p>Empregabilidade externa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a empregabilidade do colaborador <p>Desenvolvimento interno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar oportunidade de desenvolvimento da carreira, dentro da organização <p>Desempenho dinâmico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover uma formação contínua ajudando os colaboradores a obter o desempenho desejado
<p>Transicional – incerteza das obrigações mútuas e das expectativas futuras</p>	<p>Desconfiança</p> <ul style="list-style-type: none"> • O colaborador sente que a organização é inconsistente nos sinais relativos às suas intenções <p>Incerteza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sente incerteza relativamente às suas obrigações para com a organização <p>Erosão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não confia na organização • Tem fracas expectativas relativamente à organização 	<p>Desconfiança</p> <ul style="list-style-type: none"> • O empregador oculta informação e desconfia do colaborador <p>Incerteza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procura avaliar a incerteza dos colaboradores <p>Erosão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Institui mudanças que reduzem os benefícios concedidos, degradando a qualidade de vida laboral relativamente à dos períodos precedentes

Fonte: Adaptado a partir de Castanheira e Caetano (1999); Rousseau (2000); Cunha *et al.* (2016).



A mudança, que se tornou uma constante no atual mundo empresarial, é caracterizada pela globalização dos mercados, pela introdução sistemática de novas tecnologias e pela reestruturação do tecido empresarial (Camara, *et al.*, 2013, p. 231). Este desenvolvimento leva as organizações a recorrerem cada vez mais a trabalhadores temporários, provocando maior instabilidade na relação com os colaboradores. No entanto, de acordo com os estudos apresentados por Chambel e Castanheira (2007; 2010), os trabalhadores temporários são suscetíveis de ser afetados pelo vínculo laboral com componente socio emocional e que, mesmo não tendo fortes ligações à organização, privilegiam uma relação não estritamente transaccional.

Nesta sequência, o conceito de empregabilidade tem vindo a ganhar cada vez maior expressividade. Vários autores apresentam este novo conceito, em que mais do que um emprego, importam as competências e experiências que permitem a valorização dos colaboradores. Mais do que um emprego seguro, a conjectura atual mobiliza os colaboradores na conquista de potencial de empregabilidade. Assim, para as organizações potenciarem a retenção dos seus ativos, devem-lhes facultar condições de empregabilidade, nomeadamente: formação, experiência e desenvolvimento (Cunha, *et al.*, 2016, pp. 209-210).

3. **TURNOVER NOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS**

Neste capítulo, identificam-se as causas que promovem o *turnover* e as medidas que potenciam a retenção, resultantes de estudos previamente realizados.

Em termos nacionais, foi possível identificar estudos⁶ que, desde 2001, procuram apoiar o desenvolvimento/adaptação do modelo para a obtenção e qualificação dos RH, a permanência nas fileiras e a sua posterior empregabilidade. A análise aos mesmos, será feita por comparação, a fim de identificar as causas e as medidas do *turnover* e da retenção, respetivamente, que ao longo dos anos se mantêm constantes ou apresentam variação.

3.1. CAUSAS QUE POTENCIAM O *TURNOVER*

Perspetivando o que seria o final do Serviço Militar Obrigatório (SMO) e com vista a implementar uma estratégia potenciadora do recrutamento e permanência dos militares em RV/RC, em 2001 o Exército realizou o “Estudo das

⁶Transversais às FFAA ou apenas dos Ramos.



razões de saída do RV/RC nas FFAA” (Silva, *et al.*, 2002), referente à desistência dos militares que se encontravam integrados neste tipo de regime contratual. Ao universo de 2379 desistentes, aplicou um inquérito a 715 (cerca de 30%), de acordo com as percentagens descritas na Tabela 5.

Tabela 5 – Percentagens dos inquiridos por Categoria

Categoria Militar	Percentagem
Praças	94,2%
Sargentos	3,4%
Oficiais	2,4%

Fonte: Adaptado a partir de Silva, *et al.* (2002, p. 62).

Os motivos mais evidenciados para a desistência são constantes na Tabela 6. O estudo comprova que 82,6% dos desistentes têm entre o sexto e o nono ano de escolaridade e que existe uma valorização das características simbólicas, associadas ao estilo de vida e cultura da organização militar, sendo que os principais motivos de desistência se prendem com razões de ordem pragmática e material (vínculo e vencimento), e não com os desafios intrínsecos à vida militar (rigor, disciplina).

Tabela 6 – Tendência das principais razões evocadas para a saída

	2001 ⁷		2008 ⁸		2010 ⁹		2012 ¹⁰		2014 ¹¹
	Exe (%)	Mar (%)	Exe (%)	FAP (%)	Mar (%)	Mar (%)	Exe (%)	FAP (%)	FAP (%)
Falta de perspetivas de carreira					75,0	49,0	47,0	54,0	73,0
Conflito trabalho-família / Longe de casa		28,6	40,6	29,4	50,0		55,0		
Sobrecarga de serviços, nomeadamente serviços de escala		19,6	31,1	19,6	45,0				45,0
Vencimento baixo	51,7	38,6	39,7	38,7	40,0				73,8

⁷ Estudo das razões de desistências dos militares em RV/RC (Silva, *et al.*, 2002).

⁸ Estudo de caracterização dos militares RV/RC (DGPRM, 2008).

⁹ O *Turnover* nos Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa (Fonseca, 2010).

¹⁰ Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas (DGPRM, 2012).

¹¹ *Turnover* e retenção dos militares do regime de contrato da Força Aérea (Martins, 2014).

Tabela 6 – Tendência das principais razões evocadas para a saída (cont.)

	2001 ⁷	2008 ⁸			2010 ⁹	2012 ¹⁰			2014 ¹¹
	Exe (%)	Mar (%)	Exe (%)	FAP (%)	Mar (%)	Mar (%)	Exe (%)	FAP (%)	FAP (%)
Procura de estabilidade profissional e financeira	58,5				40,0	56,0	38,5	42,0	
Falta de missões no estrangeiro					25,0				54,5
Tarefas não correspondem às expectativas iniciais		27,6	25,1	26,4	15,0	53,0	57,0	59,0	73,5
Rotina no trabalho / Exercícios desajustados da realidade					15,0				52,3
Quanto mais tarde sair, mais difícil ingressar no MT					15,0				
Falta suplemento pelos serviços					15,0				
Relacionamento com militares mais antigos									29,3
Dificuldade em prosseguir estudos	34,7				10,0				50,5
Problemas de saúde					10,0				
Conseguir emprego com condições mais favoráveis	57,8	10,3	12,9	16,3		41,0	54,0	69,0	82,0
Falta de formação profissional certificada	37,3								
Vínculo não permanente		23,3	41,9	30,1					50,0
Más condições de trabalho		22,9	25,5	12,3					
Incumprimento do Regime de Incentivos por parte do Ramo		19,3	23,3	18,4					
Incerteza de ingresso no QP		27,3	18,5	22,7					80,2
Expectativas pessoais não corresponderam à realidade da vida militar						53,0	57,0	59,0	73,8
Por não se sentir reconhecido em termos profissionais									64,0

Fonte: Adaptado a partir de DGPRM (2008); Fonseca (2010); DGPRM (2012) e Martins (2014).

Com base no estudo “Militares RV/RC. Estudo de Caracterização” da Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM, 2008), aplicado a um universo de 3073 militares RV/RC das FFAA, os militares da categoria de Praças representaram 87% da amostra, com a distribuição constante na Tabela 7.

Tabela 7 – Efetivos e amostra executada, na categoria de Praças

	Efetivos a 31 de março de 2007	Amostra executada na categoria de Praças
Mar	2.443	862
Exe	12.570	1.116
Força Aérea (FAP)	2.799	697
Total	17.812	2.675

Fonte: Adaptado a partir de DGPRM (2008, pp. 6-7).

Os resultados deste estudo revelam que os motivos que contribuíram para ponderar a desistência são distintos entre os Ramos (Tabela 6). O estudo demonstra, também, que 49,6% dos militares do Exército já pensaram em desistir. Na FAP e na Marinha, os valores são de 36,6% e de 32,9%, respetivamente (DGPRM, 2008, p. 84).

Na análise aos estudos científicos em contexto militar, que abordam a temática do *turnover* dos militares, foi estudada a problemática do *turnover* nos Fuzileiros da Marinha, destacando que os principais motivos para a cessação do vínculo contratual (Tabela 6), estão relacionados com a falta de estabilidade no emprego, o tipo de tarefas desempenhadas, o conflito trabalho-família, o vencimento abaixo das expectativas e ainda, a não existência de missões no estrangeiro (Fonseca, 2010).

Tendo por base o relatório final do “Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas” (DGPRM, 2012), aplicado no ano de 2011, a um universo de 1362 militares dos três Ramos, conforme Tabela 8, no âmbito da análise sobre a capacidade de retenção, procura-se identificar e caracterizar as principais razões associadas ao fenómeno das saídas dos militares em RV/RC. O estudo evidencia que no ano de 2011, cerca de 50% dos militares abandonam as fileiras por sua iniciativa e com um nível de escolaridade inferior ao 12.º ano (DGPRM, 2012, pp. 15, 30).

Tabela 8 – Distribuição das saídas nas Forças Armadas e taxa de aplicação do inquérito

	Marinha	Exército	FAP	Total FFAA
Saídas do RV/RC	284	3.541	417	4.242
Inquéritos realizados	176	1.065	121	1.362

Fonte: Adaptado a partir de DGPRM (2012, p. 11).

As principais razões que promovem a insatisfação e que consequentemente potenciam o *turnover* são a precariedade do vínculo, os baixos vencimentos, a distância à zona de residência, a natureza de algumas funções, a quebra das expectativas iniciais e a sobrecarga de trabalho (Tabela 6).

Considerando agora o estudo científico em contexto militar que aborda a temática do *turnover* e retenção dos militares em RC da FAP, foi estudada a problemática do *turnover* na FAP, destacando que os principais motivos para a cessação do vínculo contratual, conforme Tabela 6, estão relacionados com o ingresso noutra emprego e com as dificuldades de ingressar no Quadro Permanente (QP) das FFAA. Também a baixa remuneração, a falta de perspetiva de carreira, assim como, a quebra de expectativas e a diferença entre a informação obtida durante o recrutamento e a realidade encontrada contribuem de forma significativa, para a cessação do vínculo contratual (Martins, 2014).

3.2. AÇÕES QUE PROMOVEM A RETENÇÃO

Na análise aos estudos científicos em contexto militar, foi estudada a temática da retenção dos militares em RV/RC, constatando-se que o problema da retenção reside na falta de implementação de medidas, principalmente das não financeiras, sendo que o enfoque deveria ser dado na formação e certificação profissional, que prepara os jovens para a reinserção no MT, na melhoria das condições de vida e dos materiais (alojamento, alimentação, fardamento, equipamento e armamento) e num aumento da atividade operacional, para corresponder às expectativas dos jovens voluntários (Jerónimo, 2005, pp. 29-40). Este estudo, com 13 anos, é particularmente relevante, porque as medidas propostas na génese da profissionalização, mantêm-se, em grande medida, atuais e ajustadas à realidade atual.

Por outro lado, o estudo da OTAN (2007, p. 2-1) refere que as maiores dificuldades de retenção devem-se a fatores como: (i) a falta de atratividade pela vida militar, potenciada pelas baixas taxas de desemprego e por salários superiores do setor privado mais elevados; (ii) afastamento entre os valores sociais

prevalentes e a cultura organizacional militar; (iii) localização geográfica das unidades militares (longe de casa); (iv) sistema de promoções baseado na antiguidade e não no mérito; (v) diminuição da população entre os 18 e os 24 anos; e (vi) a gestão deficiente do processo de recrutamento e retenção.

Outro trabalho de investigação (Martins, 2013), propõe a realização de estudos de clima organizacional que permitam identificar fatores de insatisfação potencialmente conducentes ao *turnover* e, então, atuar corretivamente. Destaca também a importância da criação de uma imagem, perante a qual apenas as pessoas com perfil ajustado se candidatem à organização e recomenda a adoção de critérios de seleção que tomem em atenção a personalidade da organização. Evidencia ainda, a necessidade de reconfigurar as mensagens transmitidas no recrutamento e seleção que contribuem para uma menor capacidade de retenção. Importa destacar que esta conclusão está em linha com a OTAN (2007, p. 3C-3), na medida em que numa perspetiva de retenção, as técnicas de recrutamento, para além divulgar os aspetos positivos, devem também divulgar os aspetos negativos, minimizando deste modo a quebra de expectativas.

Considerando agora o estudo da Marinha, relativo às saídas extemporâneas de militares, nomeadamente em RC (DdP, 2017, pp. 15-16), são propostas as seguintes medidas: (i) implementar planos de tutoria e programas de acolhimento para os militares que ingressem em RC; e (ii) criação de uma cerimónia de desvinculação da Marinha para os militares que cumpram o tempo máximo em RC.

Suportado nos estudos apresentados no subcapítulo anterior, a Tabela 9 permite analisar as eventuais razões que podem contribuir para a permanência dos militares do RV/RC.

Tabela 9 – Tendência das principais razões evocadas para a permanência

	2001 ¹²		2008 ¹³		2010 ¹⁴		2012 ¹⁵		2014 ¹⁶
	Exe (%)	Mar (%)	Exe (%)	FAP (%)	Mar (%)	Mar (%)	Exe (%)	FAP (%)	FAP (%)
Obtenção de Vínculo Permanente (VPerm)	56,5	68,7	48,6	70,4	40,0	12,3	9,4	18,2	87,0
Melhoria dos vencimentos	64,9	45,2	43,5	47,0	55,0	17,2	15,1	16,2	84,5

¹² Estudo das razões de desistências dos militares em RV/RC (Silva, et al., 2002).

¹³ Estudo de caracterização dos militares RV/RC (DGPRM, 2008).

¹⁴ O *Turnover* nos Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa (Fonseca, 2010).

¹⁵ Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas (DGPRM, 2012).

¹⁶ *Turnover* e retenção dos militares do regime de contrato da Força Aérea (Martins, 2014).

**Tabela 9 – Tendência das principais razões evocadas para a permanência
(cont.)**

	2001 ¹²	2008 ¹³			2010 ¹⁴	2012 ¹⁵			2014 ¹⁶
	Exe (%)	Mar (%)	Exe (%)	FAP (%)	Mar (%)	Mar (%)	Exe (%)	FAP (%)	FAP (%)
Maiores facilidades para a continuação dos estudos		43,5	39,6	41,3		9,8	10,8	4,0	53,2
Formação profissional certificada		28,1	27,5	24,1	30,0				
Valorização social da profissão militar		22,3	14,0	18,7					
Regime de contrato longa duração (15/20 anos)	41,0	15,1	42,1	22,8		8,2	8,5	10,1	62,7
Colocação próxima da área de residência		17,3	28,7	17,0		11,4	20,2	6,1	62,7
Protocolos com empresas para reinserção profissional		15,8	20,9	23,0					
Missões no exterior do país					75,0	8,7	9,8	13,1	
Melhorar instalações (habitabilidade)					15,0				23,8
Aumentar incentivos para quem cumprir contrato na totalidade					10,0				
Mais empenhamento operacional e menos tarefas administrativas					10,0				
Subsídio de transporte					10,0				
Mais apoio à família (por exemplo, creches nas unidades)									53,7
Respostas a perguntas abertas									
Progressão na carreira	Sim				Sim				
Aumento dos vencimentos	Sim				Sim				
Formação profissional e certificada	Sim				Sim	Sim			

Tabela 9 – Tendência das principais razões evocadas para a permanência (cont.)

	2001 ¹²		2008 ¹³		2010 ¹⁴	2012 ¹⁵			2014 ¹⁶
	Exe (%)	Mar (%)	Exe (%)	FAP (%)	Mar (%)	Mar (%)	Exe (%)	FAP (%)	FAP (%)
Melhoria da relação entre graduados e Praças	Sim				Sim	Sim			
Melhoria das condições em geral (habitabilidade, higiene, alimentação)	Sim				Sim	Sim			
Diminuir carga de serviços de escala	Sim				Sim				
Valorização social da profissão militar					Sim	Sim			
Gestão de RH mais flexível					Sim	Sim			

Fonte: Adaptado a partir de DGPRM (2008); Fonseca (2010); DGPRM (2012) e Martins (2014)

Considerando o elevado número de saídas extemporâneas, os estudos realizados abordaram também as razões que eventualmente poderiam contribuir para potenciar a capacidade de retenção das FFAA. A principal característica relativa aos dados apurados é de continuidade ao longo dos anos. E isso, só por si, constitui-se particularmente relevante para o tema em discussão. Apesar das distintas circunstâncias que caracterizaram os referidos estudos, as duas medidas mais capazes de influenciar a permanência na Instituição Militar são comuns: “facilidade em obter um VPerm às FFAA” e “ter uma remuneração mais elevada”. Depois, e em termos mais específicos a cada um dos Ramos, também o “poder conciliar os estudos com o trabalho”, “ficar colocado junto da zona de residência”, “formação profissional certificada”, “valorização social da profissão militar”, “permanecer no RC por 20 anos” e a realização de “protocolos com empresas para facilitar a reinserção profissional”, materializam medidas nucleares para a retenção.

3.3. SÍNTESE CONCLUSIVA

Tendo como referência o início da profissionalização, neste capítulo procedeu-se à análise documental, suportada nos estudos realizados pelos Ramos e pelo MDN, a fim de identificar as causas do *turnover* e as medidas da retenção e verificar se ao longo dos anos se mantêm constantes ou apresentam variação.



Pode-se assim concluir que o maior desafio para qualquer organização, no que à retenção diz respeito, está relacionado com a dificuldade em manter os altos níveis de satisfação dos colaboradores (Clarke, 2001; Hytter, 2007), sendo que a retenção de colaboradores potencia o reconhecimento interno e externo das organizações.

Com efeito, em resposta à QD1, “Quais as causas que promovem o *turnover* e as medidas que potenciam a retenção dos militares em RV/RC?”, para as causas que promovem o *turnover*, cumpre destacar a crescente insatisfação ao nível das expectativas pessoais e profissionais, a sobrecarga de tarefas e serviços, a perceção das reduzidas oportunidades de desenvolvimento e valorização profissional. Acresce ainda os baixos vencimentos, a incerteza de conseguir ingressar no QP, bem como a inexistência de VPerm na categoria de Praças, para o Exército e para a FAP. Por outro lado, as medidas que concorrem para a retenção podem associar-se a três grandes áreas: (i) estabilidade profissional; (ii) formação e qualificação certificada; e (iii) melhor remuneração.

4. O TURNOVER NOS EX-MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS

Neste capítulo, procede-se à análise e apresentação dos resultados dos inquéritos realizados aos 339 ex-militares, identificando as causas que os levaram a sair, assim como as medidas que potencialmente contribuiriam para a sua permanência nas fileiras.

4.1. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Relativamente ao questionário aplicado neste estudo, o universo é constituído por ex-militares dos três Ramos das FFAA, que, nos anos de 2016 e 2017, de forma voluntária, cessaram o vínculo contratual, sem atingir o limite máximo de anos de contrato previstos na lei.

O inquérito edificou-se numa amostra estratificada, proporcional e representativa do universo em estudo, tendo-se calculado a dimensão para o universo em análise. Recorrendo à ferramenta de cálculo disponibilizada pela *SurveyMonkey* (2018), considerou-se uma margem de erro de 5% e um nível de confiança de 95%. Atendendo que o universo em estudo é composto por 1804 militares (dados fornecidos oficialmente pelos Ramos), a amostra calculada com os parâmetros indicados é de 317.

A seleção dos militares a serem incluídos na amostra de cada estrato processou-se do seguinte modo: na Marinha, a Secção de Reservas e Reforma-



dos da Direção de Pessoal (DdP), contactou os militares do universo em estudo¹⁷, fornecendo uma listagem com os 174 voluntários predispostos a colaborar no estudo; da listagem fornecida pelo Exército, foi gerada uma lista aleatória a partir de uma ferramenta na aplicação *Microsoft Excel*, tendo sido contactados telefonicamente 450 ex-militares, dos quais 250 se disponibilizaram a participar; a FAP, através da DdP, enviou uma listagem com sete voluntários que, após contactados telefonicamente, acederam em participar no estudo. Posteriormente, com o apoio do Centro de Recrutamento da FAP, foi possível solicitar o apoio de 100 ex-militares do universo em análise.

Para a recolha de dados foi utilizado o inquérito por questionário. Este questionário é o produto final de uma adaptação do modelo aplicado no relatório da DGRDN, tendo sido ajustado aos objetivos do presente estudo e em resultado do pré-teste efetuado a sete ex-militares das FFAA¹⁸. Para operacionalizar a resposta ao questionário, o mesmo foi introduzido na plataforma *Moodle*, disponibilizada pelo Instituto Universitário Militar, sendo as respostas registadas na mesma plataforma, não permitindo respostas múltiplas.

Os questionários foram enviados a 2 e 3 de março de 2018 para os endereços de correio eletrónico dos voluntários que acederam em participar no estudo. O questionário foi fechado a 27 de março de 2018, contabilizando 370 respostas, das quais apenas 339 se consideraram válidas, uma vez que as restantes não permitiam o correto enquadramento sociométrico, ou não integravam o universo em estudo.

A amostra (Tabela 10) foi composta maioritariamente por ex-militares do Exército (56,3%), com habilitações literárias ao nível do ensino secundário (77,2%), atualmente a trabalhar por conta de outrem (57,6%). Face ao universo de respostas, denota-se uma maior predisposição de participação dos ex-militares que mais anos passaram nas fileiras.

Tabela 10 – Caracterização da amostra

	Marinha		Exército		FAP		Total FFAA	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Ramo das FFAA a que pertence	73	21,5	191	56,3	75	22,2	339	100
Nível de escolaridade								
Ensino Básico	2	2,7	18	9,5	1	1,3	21	6,2
10º Ano	1	1,4	10	5,3	0	0,0	11	3,3

¹⁷ Ex-militares que rescindiram ou não renovaram contrato nos anos de 2016/2017.

¹⁸ Dois do ramo Marinha, três do ramo Exército e dois do ramo da FAP.

Tabela 10 – Caracterização da amostra (cont.)

	Marinha		Exército		FAP		Total FFAA	
	N	%	N	%	N	%	N	%
11º Ano	1	1,4	6	3,2	1	1,3	8	2,4
12º Ano	65	89,0	140	74,1	55	73,3	260	77,2
Licenciatura	3	4,1	13	6,9	15	20,0	31	9,2
Mestrado	1	1,4	2	1,1	3	4,0	6	1,8
Situação profissional atual								
Estudante	6	8,2	20	10,6	5	6,7	31	9,2
Trabalhador-estudante	1	1,4	13	6,9	5	6,7	19	5,6
Desempregado	29	39,7	17	9,0	10	13,3	56	16,6
Trabalhador por conta de outrem	28	38,4	117	61,9	49	65,3	194	57,6
Trabalhador em negócio de família	0	0,0	3	1,6	0	0,0	3	0,9
Trabalhador por conta própria	1	1,4	13	6,9	2	2,7	16	4,7
Outro	8	11,0	6	3,2	4	5,3	18	5,3
Tempo nas FFAA								
Menos de 1 ano	0	0,0	14	7,4	0	0,0	14	4,2
Até 2 anos	1	1,4	44	23,3	2	2,7	47	13,9
Até 3 anos	16	21,9	47	24,9	13	17,3	76	22,6
Até 4 anos	6	8,2	26	13,8	7	9,3	39	11,6
Até 5 anos	6	8,2	35	18,5	14	18,7	55	16,3
Até 6 anos	44	60,3	14	7,4	39	52,0	97	28,8
Mais de 6 anos	0	0,0	9	4,8	0	0,0	9	2,7

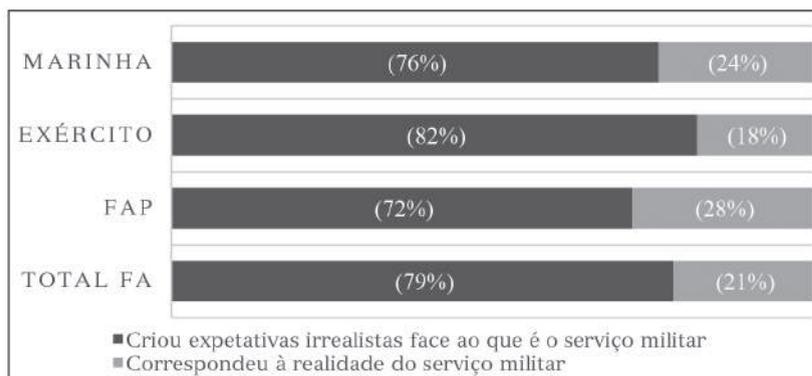
4.1.1. Caracterização militar e percurso nas Forças Armadas

No que se refere à caracterização dos militares e do seu percurso nas FFAA, foram avaliadas variáveis relacionadas com a decisão de ingresso, mercado de trabalho, experiência militar e avaliação global da experiência nas FFAA. A Tabela 11, permite verificar que a maioria dos ex-militares na amostra ingressou no Ramo que pretendia (84.6%); no entanto, o Exército apresenta uma diferença significativa face aos outros Ramos.

Tabela 11 – Ramo das Forças Armadas que integrou

	Marinha		Exército		FAP		Total FFAA	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Ingressou no Ramo que queria								
Sim	57	98,3	122	74,4	63	98,4	242	84,6
Não	1	1,7	42	25,6	1	1,6	44	15,4

Relativamente à informação disponibilizada antes do ingresso, podemos observar (Figura 4) que a maioria dos participantes afirma ter criado expectativas irrealistas face ao que é o Serviço Militar (SM). Esta quebra de expectativas indicia que possa existir uma quebra do CPsico.

**Figura 4 – Classificação da informação disponibilizada antes do ingresso na Instituição Militar**

Foi ainda solicitado aos inquiridos que materializassem a sua opinião, sobre as expectativas e a realidade encontrada, a partir de uma resposta descritiva. A Tabela 12, mostra as respostas com maior ocorrência.

Tabela 12 – Frequência das respostas à questão relativa às expectativas

Respostas dadas na questão aberta	Número de ocorrências
Publicidade no recrutamento não corresponde à realidade encontrada	29
Perder a motivação/paixão	8
Mau relacionamento com superiores hierárquicos	8
Falta de liderança	7
Falta de camaradagem	6

**Tabela 12 – Frequência das respostas à questão relativa às expetativas
(cont.)**

Respostas dadas na questão aberta	Número de ocorrências
Pouca atividade operacional	6
Sentir-se “explorado” pelos superiores hierárquicos	6
Vencimento reduzido	5
Incompatibilidade trabalho/estudos	5
Carga horária excessiva	5
Informação incorreta relativa a vencimentos e apoio à formação	5
Sobrecarga de tarefas administrativas	4
Dificuldade de acesso ao QP	4

Na tabela 13 são destacados os fatores mais relevantes para a decisão de ingresso, bem como a avaliação da experiência global dos inquiridos nas FFAA.

Tabela 13 – Caracterização militar e percurso profissional

	Marinha			Exército			FAP			F	P	Total FFAA		
	N	M	DP	N	M	DP	N	M	DP			N	M	DP
Importância na decisão de ingresso¹⁹														
Atração pelos valores característicos da vida militar	57	4,3	0,9	156	4,0	1,1	63	4,2	1,0	2,084	0,127	276	4,1	1,0
Servir Portugal/ Participar na defesa e representação do país	57	4,4	0,9	156	4,2	1,1	63	4,2	1,2	0,550	0,577	276	4,2	1,1
Poder concorrer aos QP das FFAA	57	4,3	1,1	156	3,7	1,3	63	3,8	1,3	5,856	0,003	276	3,9	1,3
Poder concorrer às Forças e Serviços de Segurança (FSS)	57	3,6	1,4	156	3,8	1,2	63	3,0	1,6	6,542	0,002	276	3,6	1,4

¹⁹ Escala: 1 – Nada importante (...) a 5 – Muito importante.

Tabela 13 – Caracterização militar e percurso profissional (cont.)

	Marinha			Exército			FAP			F	P	Total FFAA		
	N	M	DP	N	M	DP	N	M	DP			N	M	DP
Oportunidade de valorização profissional	57	4,3	0,9	155	3,6	1,3	63	4,1	1,0	8,551	0,000	275	3,9	1,2
Oportunidade de progressão na carreira	57	4,4	1,0	152	3,7	1,3	62	4,2	1,1	6,793	0,001	271	4,0	1,2
Avaliação da experiência global nas FFAA²⁰														
Como avalia a sua experiência nas FFAA	57	3,6	1,1	162	3,2	1,1	66	4,0	1,0	6,654	0,000	285	3,5	1,1
Mercado de trabalho²¹														
As competências adquiridas nas FFAA foram úteis para a minha vida	53	3,6	1,3	158	3,1	1,4	61	3,7	1,4	6,289	0,002	272	3,3	1,4
As ações de formação/ cursos foram uma mais-valia para inserção no MT	54	3,0	1,3	159	2,3	1,3	59	2,6	1,4	7,521	0,001	272	2,5	1,4
Quando ingressei no MT senti-me valorizado pela formação que tive	50	2,8	1,3	158	2,4	1,4	61	3,1	1,4	4,105	0,018	269	2,6	1,4
Experiência militar²⁰														
Aconselho os meus amigos a ingressarem no Ramo das FFAA em que servi	57	3,1	1,3	160	2,2	1,4	63	3,7	1,2	23,61	0,000	280	2,7	1,4

²⁰ Escala: 1 – Muito má (...) a 5 – Muito boa.

²¹ Escala: 1 – Totalmente em desacordo (...) a 5 – Totalmente de acordo.

Tabela 13 – Caracterização militar e percurso profissional (cont.)

	Marinha			Exército			FAP			F	P	Total FFAA		
	N	M	DP	N	M	DP	N	M	DP			N	M	DP
Foi fácil compatibilizar a vida militar com os estudos	51	2,3	1.2	145	2,4	1.2	59	2,9	1.2	4,872	0,008	255	2,5	1.2
As condições de trabalho foram-se deteriorando ao longo do tempo de permanência na instituição	57	3,8	1.3	154	3,8	1.3	61	3,7	1.3	0,255	0,775	272	3,8	1.3

Na Tabela 13 encontram-se as Médias (M) e o Desvio Padrão (DP) dos participantes, salientando-se que: “servir Portugal/participar na defesa e representação do país” e a “atração pelos valores característicos da vida militar” foram consideradas as afirmações mais importantes para o ingresso, o que de acordo com os estudos apresentados por Chambel e Castanheira (2007; 2010) indicia a possibilidade do CPsico ser do tipo Relacional, por oposição ao espec-tável Transacional; relativamente ao percurso militar no MT, a maioria das variáveis apresentaram valores médio-baixos, sendo “as competências adquiridas nas FFAA, foram úteis para a minha vida” aquela que apresentou uma média superior; quanto à experiência nas FFAA, os participantes avaliam globalmente com valores médio-alto; e relativamente à sua experiência militar, concordam que “as condições de trabalho foram-se deteriorando ao longo do tempo de permanência na instituição”.

A Tabela 14 permite ainda avaliar o efeito do fator “Ramo” nas variáveis em estudo, resultantes da comparação de médias, realizada através do teste estatístico ANOVA²². No que ao ingresso diz respeito, os ex-militares da Marinha evidenciam a importância do “poder concorrer aos QP das FFAA”, face ao Exército e à FAP. Por outro lado, o “poder concorrer às Forças e Serviços de Segurança (FSS)” tem maior relevância para os ex-militares do Exército, do que para a FAP. Já os ex-militares da FAP consideram a “atração pelas atividades e missões das FFAA” mais importante que os outros Ramos. Na “oportunidade de valorização profissional” e na “oportunidade de progressão na carreira”, registam-se diferenças significativas entre o Exército e os outros Ramos.

²² Abreviatura de Análise de Variância.

No que diz respeito à “avaliação da experiência global das FFAA”, o Exército regista valores significativamente inferiores, em relação à Marinha e à FAP. Relativamente ao percurso militar no MT, “as competências adquiridas nas FFAA, foram úteis para a minha vida”, apresentam um valor significativamente inferior no Exército relativamente à Marinha e à FAP. Por seu lado, a Marinha apresenta uma diferença significativa em relação ao Exército para “as ações de formação/cursos foram uma mais-valia para inserção no MT”. Já para o “quando ingressei no MT, senti-me valorizado pela formação que tive”, é a FAP que apresenta uma diferença significativamente superior, relativamente ao Exército. Por fim, no que à experiência militar diz respeito, a FAP destaca-se no “aconselho os meus amigos a ingressarem no Ramo das FFAA em que servi” e no “foi fácil compatibilizar a vida militar com os estudos”, em relação aos outros Ramos.

Relativamente à imagem das FFAA, os ex-militares classificam-na maioritariamente como boa no momento de ingresso, situação que se modifica ao sair das FFAA, referindo maioritariamente uma imagem negativa ou neutra. Apesar de menos negativa na FAP, esta situação é efetivamente transversal aos três Ramos das FFAA (figura 5).

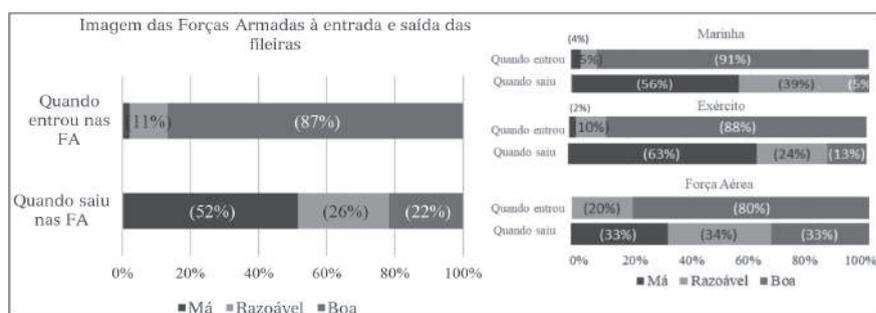


Figura 5 – Imagem das Forças Armadas à entrada e saída das fileiras

4.1.2. Desempenho de funções

O estudo incluiu também uma análise do desempenho de funções dos ex-militares durante o seu período nas fileiras (Tabela 14). Relativamente à especialidade, 89,5% dos militares da Marinha e 75% da FAP ingressaram na especialidade pretendida, enquanto que no Exército o valor cingiu-se aos 55,9%. De salientar, que mais de 55% dos militares que não ingressaram na especialidade pretendida, alegaram que isso contribuiu para a decisão de saída. No que à correlação com as expectativas diz respeito, no global das FFAA, 46,9% dos inquiridos considera que não correspondeu às expectativas.

Tabela 14 – Especialidades atribuídas

	Marinha		Exército		FAP		Total FFAA	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Entrou na especialidade que queria								
Sim	51	89,5	90	55,9	45	75,0	186	66,9
Não	6	10,5	71	44,1	15	25,9	92	33,1
Se sim: Correspondeu às expetativas								
Sim	28	59,6	36	47,4	22	56,4	86	53,1
Não	19	40,4	40	52,6	17	43,6	76	46,9
Se não: Teve interferência na sua decisão de saída								
Sim	3	50,0	37	54,4	9	60,0	49	55,1
Não	3	50,0	31	45,6	6	40,0	40	44,9

Na Tabela 15, descrevem-se as médias para as funções desempenhadas. Observa-se que a maioria dos ex-militares dos três Ramos concorda com a afirmação “Era recorrentemente chamado a desempenhar um número indiferenciado de tarefas”. A análise da tabela ANOVA, permite constatar que, relativamente aos outros Ramos, o Exército regista valores significativamente inferiores nas variáveis “Sempre desempenhei funções na minha área”, “Sentia-me valorizado pelo que fazia” e “Sentia-me envolvido com os objetivos a atingir”.

Tabela 15 – Funções desempenhadas

	Marinha			Exército			FAP			F	P
	N	M	DP	N	M	DP	N	M	DP		
Concordância com características das funções²³											
Sempre desempenhei funçõesna minha área	56	3,2	1,5	160	2,6	1,4	61	3,6	1,4	11,22	0,000
Sentia-me valorizado pelo que fazia	56	2,7	1,5	158	2,2	1,3	61	2,9	1,5	7,429	0,001
Sentia-me envolvido com os objetivos a atingir	56	3,3	1,2	159	2,5	1,4	61	3,1	1,4	9,145	0,000
Era recorrente chamado a desempenhar um número indiferenciado de tarefas	56	4,1	1,1	158	3,9	1,2	61	3,8	1,3	1,160	0,315

²³ Escala: 1 – Totalmente em desacordo (...) 5 – Totalmente de acordo.

4.1.3. Regime de Incentivos

Relativamente ao RI (Tabela 16) podemos verificar que o estatuto de trabalhador-estudante foi o incentivo mais utilizado pelos militares da amostra e que um elevado número de participantes não usufruiu de nenhum dos incentivos apresentados. Esta situação é particularmente evidente no Exército.

Tabela 16 – Frequência de uso do Regime de Incentivos

	Marinha	Exército	FAP	Total FFAA
	N	N	N	N
Usufruíram dos incentivos				
Estatuto trabalhador estudante	10	30	31	71
Vagas ao ensino superior	3	4	4	11
Sala de estudo da Unidade	3	4	2	9
Vagas de admissão ao QP	18	11	5	34
Formação profissional certificada	11	12	5	28
Vagas de admissão às Forças de segurança	6	13	4	23
Concursos internos da função pública	5	14	13	32
Apoio à criação do próprio emprego	1	1	0	2
Não usufruíram de nenhum incentivo	15	95	13	123

Face ao RI (Tabela 17) verifica-se que, no global das FFAA, o aumento dos vencimentos e a formação profissional certificada foram as medidas com maior importância atribuída. Por oposição, um RC de longa duração foi classificado como a medida menos atrativa para a prestação de SM. No entanto, a análise da tabela ANOVA, no que ao “RC de longa duração para o RV/RC” diz respeito, revela-nos que a Marinha regista valores significativamente inferiores, em relação ao Exército e à FAP.

Tabela 17 – Grau de importância dos incentivos

	Marinha			Exército			FAP			F	P	Total FFAA		
	N	M	DP	N	M	DP	N	M	DP			N	M	DP
Importância dos incentivos²⁴														
Regime de contrato de longa duração para o RV/RC	52	3,0	1,5	153	3,6	1,3	59	3,5	1,4	4,160	0,017	264	3,5	1,4

²⁴ Escala: 1 – Nada importante (...) 5 – Muito importante.

Tabela 17 – Grau de importância dos incentivos (cont.)

	Marinha			Exército			FAP			F	P	Total FFAA		
	N	M	DP	N	M	DP	N	M	DP			N	M	DP
Melhores vencimentos às FFAA para o RV/RC	52	4,5	0.8	154	4,7	0.7	59	4,5	1.0	1,551	0,214	265	4,6	0.8
Formação profissional articulada com o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ)	52	4,6	0.7	155	4,5	0.8	59	4,7	0.8	0,487	0,615	266	4,6	0.8

4.1.4. Satisfação organizacional

Para o presente estudo foram também avaliadas variáveis associadas à satisfação organizacional, nomeadamente: a relação com chefia/comando e a importância de um tutor no primeiro ano de contrato.

Observa-se que as médias relativas à relação com os superiores hierárquicos situam-se no nível médio-baixo (Tabela 18). Na mesma tabela, verifica-se que a nomeação de um tutor para acompanhamento do militar no primeiro ano de contrato é considerada moderadamente importante. A análise da tabela ANOVA, permite constatar que o Exército apresenta valores significativamente inferiores nas variáveis “a forma como ouviam os meus problemas” e “a justiça com que se sentia tratado”, relativamente à Marinha e à FAP.

Tabela 18 – Relação com os superiores hierárquicos

	Marinha			Exército			FAP			F	P
	N	M	DP	N	M	DP	N	M	DP		
Relação com chefia/comando²⁵											
Superiores hierárquicos: a forma como ouviam os meus problemas	53	3,2	1.2	154	2,6	1.1	57	3,1	1.1	6,620	0,002
Superiores hierárquicos: a justiça com que sentia tratado	53	2,9	1.2	153	2,4	1.2	57	3,1	1.3	8,476	0,000
Importância do tutor²⁶											
Ser nomeado um tutor para acompanhamento do 1ºano de contrato	52	3,3	1.3	155	3,4	1.2	56	3,7	1.2	2,429	0,090

²⁵ Escala: 1 – Muito negativa (...) 5 – Muito positiva.

²⁶ Escala: 1 – Nada útil (...) 5 – Muito útil.

Considerando que o universo em análise voluntariamente cessou o vínculo contratual, procurou-se perceber, face à experiência vivenciada na sociedade civil, em que medida o ex-militar reconsideraria a possibilidade de voltar ao SM. Ao analisar a Tabela 19, constata-se que, em cada um dos Ramos, parece haver uma maior propensão da amostra considerada, para o “não provável” e “pouco provável” reingresso nas FFAA. De qualquer modo, o somatório dos que consideram “provável” e “muito provável”, ao nível das FFAA, ultrapassa os 30% desse universo. Mas se a estes somarmos ainda os indecisos “nem provável/nem improvável”, o valor ascende a uns expressivos 42,9%. Este dado pode constituir-se como relevante para as estratégias a implementar no âmbito da retenção.

Tabela 19 – Possibilidade de reingresso nas Forças Armadas

	Marinha		Exército		FAP		Total FFAA	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Reingresso nas Forças Armadas								
Não provável	12	24,5	59	38,8	22	39,3	93	36,2
Pouco provável	13	26,5	29	19,1	12	21,4	54	21,0
Nem provável / Nem improvável	5	10,2	17	11,2	7	12,5	29	11,3
Provável	10	20,4	32	21,1	7	12,5	49	19,1
Muito provável	9	18,4	15	9,9	8	14,3	32	12,5

4.1.5. Modelo de percurso profissional

Pretendeu-se também, analisar um modelo de percurso profissional para aumentar o recrutamento e retenção do pessoal militar. Verifica-se que, em média, os ex-militares concordam com todas as áreas apresentadas, salientando-se positivamente “ver possíveis funções a desempenhar” (Tabela 20).

Para implementar um modelo de percurso profissional, importa conhecer a experiência vivida pelos militares nas fileiras e respetivos motivos de abandono. Neste sentido, a tabela 21 indica várias causas que podem contribuir para a decisão de sair das FFAA, entre as quais se salientam as “reduzidas oportunidades de valorização profissional”, as “condições de vida e trabalho nas Unidades” e a “insatisfação com o vencimento”. A análise da tabela ANOVA, permite constatar que, relativamente à decisão de abandonar as fileiras, a FAP evidencia menor relevância nas variáveis “Condições de vida e trabalho nas Unidades” e “Distância da Unidade à minha área de residência”, relativamente aos outros Ramos.

Tabela 20 – Modelo de percurso profissional

	Marinha			Exército			FAP			F	P	Total FFAA		
	N	M	DP	N	M	DP	N	M	DP			N	M	DP
Utilidade de um modelo de percurso profissional para a carreira²⁷	50	4,4	0.8	150	4,2	0.9	57	4,4	0.8	0,729	0,483	257	4.3	0.8
Concordância com modelo de percurso profissional²⁸														
Ver possíveis funções a desempenhar	50	4,6	0.7	150	4,6	0.7	57	4,7	0.5	0,594	0,553	257	4.6	0.7
Ver possibilidades de formação profissional disponíveis	50	4,5	0.7	150	4,5	0.8	57	4,8	0.5	2,903	0,057	257	4.5	0.7
Decisão de abandonar as fileiras²⁹														
A insatisfação com o vencimento	50	4,0	1.1	150	4,2	1.1	57	3,8	1.2	3,860	0,022	257	4.1	1.1
Condições de vida e trabalho nas Unidades	49	4,2	1.0	150	4,2	1.1	56	3,6	1.3	7,152	0,001	255	4.1	1.1
Distância da Unidade à minha área de residência	49	3,5	1.2	151	3,7	1.5	57	3,0	1.6	5,391	0,005	257	3.5	1.5
Reduzidas oportunidades de valorização profissional	48	4,2	1.0	150	4,3	1.0	57	4,2	1.2	0,620	0,539	255	4.2	1.1

Considerando as áreas do modelo profissional apresentadas, foi ainda solicitado aos ex-militares que enunciassem, de forma descritiva, outras áreas que considerassem pertinentes. Os resultados encontram-se registados na Tabela 21.

²⁷ Escala: 1 – Nada útil (...) 5 – Muito útil.

²⁸ Escala: 1 – Totalmente em desacordo (...) 5 – Totalmente de acordo.

²⁹ Escala: 1 – Nada importante (...) 5 – Muito importante.

Tabela 21 – Propostas para integrar um modelo de percurso profissional

Resposta dos Ex-militares a questão aberta:
Antes de escolher a especialidade, explicar as possíveis saídas profissionais
Reduzir tempo de espera entre candidatura e recruta
Avaliar a vocação profissional, durante a formação
Trabalhar por objetivos. Prever compensações por atingir esses objetivos
Progressão salarial ao longo dos anos de contrato
Maior empenhamento operacional

Para a melhoria do recrutamento e retenção dos militares em RV/RC, importa estudar a inserção destes militares no MT civil após a sua estadia nas fileiras. Nesse sentido, os militares foram questionados sobre a utilidade da passagem pela instituição militar para a sua situação de trabalho atual. Na Figura 6, observa-se que, no global das FFAA, o número de participantes que consideram que o SM foi útil no acesso ao MT atual, corresponde a 33,9%. Ao englobar os que o consideraram “razoavelmente útil”, o valor atinge os 52,8%, constituindo por sua vez um dado relevante, que mais de 47% dos militares da amostra analisada, consideram que a sua passagem pelas FFAA, não foi útil para o ingresso na sua situação profissional atual. Esta realidade é distinta entre os Ramos, porque se na FAP o valor positivo atinge os 62,3%, no Exército totaliza apenas 46,4%.

**Figura 6 – Relevância da experiência nas Forças Armadas**

Foi também solicitado aos inquiridos, que numa resposta aberta, enunciassem as principais medidas que poderiam apoiar a transição para o MT,

dos ex-militares. As respostas com maior frequência encontram-se expostas na Tabela 22.

Tabela 22 – Apoio na transição para o mercado de trabalho

Resposta dos Ex-militares a questão aberta:	Número de ocorrências
Protocolo com empresas civis para reinserção profissional	27
Formação orientada para a reinserção profissional	21
Formação certificada aos seus militares	20
Apoiar a inserção na vida ativa, até dois anos após a disponibilidade	10
Prioridade no acesso à função pública	6
Prioridade no acesso aos concursos das FSS	5
Reconhecer desempenho profissional	4
Acompanhar as tendências do mercado quanto à empregabilidade	4
Apoio financeiro (bolsa) para estudos durante o SM	4
Renovação do Quadro de Civis com ex-militares	4
Formação para voluntários: Línguas; CFPIE, Informática, etc.	4

O questionário possuía ainda uma questão de resposta aberta, referente às medidas a implementar, que permitiu ao inquirido expressar a sua opinião por palavras próprias (Tabela 23). Pretendia-se, assim, obter respostas mais aprofundadas³⁰, bem como um indicador cruzado da importância dos motivos previamente referidos, considerando a relevância da resposta à questão aberta, pelo empenhamento adicional exigido.

Tabela 23 – Medidas a implementar para melhorar Serviço Militar

Medidas a implementar	Frequência			Total FFAA
	Marinha	Exército	FAP	
Aumentar vencimentos	16	59	9	84
Valorização/Reconhecimento pelo trabalho realizado	12	39	15	66
Formação profissional/especialidades certificadas	9	26	18	53
Melhorar relacionamento com Superiores Hierárquicos	5	21	5	31
Criar Quadro Permanente para Praças	0	25	4	29

³⁰ Não delimitadas por categorias previamente determinadas, como as restantes 22 questões fechadas.

Tabela 23 – Medidas a implementar para melhorar Serviço Militar (cont.)

Medidas a implementar	Frequência			Total FFAA
	Marinha	Exército	FAP	
Melhorar instalações (alojamentos, salas convívio, refeitório)	2	23	3	28
Melhorar condições de trabalho (material inoperacional ou inexistência, fardamento, armamento)	5	16	6	27
Promover ações centradas no soldado (respeito mútuo, valorização, melhores incentivos)	2	13	11	26
Reduzir a sobrecarga de tarefas	4	16	4	24
<i>Outsourcing</i> para: faxinas, jardins, cozinha, bares, outros	4	14	1	19
Realizar treino operacional realista	4	11	0	15
Promover a continuação dos estudos	2	8	4	14
Promover uma cultura que estimula o incentivo de forma positiva	1	8	4	13
Promover a progressão na carreira (posto e vencimento)	5	3	5	13
Promover a imagem das FFAA (valores e princípios)	4	5	3	12
Realizar um recrutamento mais realista	2	7	3	12
Implementar contratos de longa duração	0	9	2	11
Promover o equilíbrio trabalho-família	3	5	3	11
Promover a colocação na área de residência	0	11	0	11
Minimizar o empenhamento sistemático fora da área de especialidade	1	9	0	10
Aumentar efetivos	3	5	2	10

4.2. INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO

4.2.1. Correlação de Pearson

Para estudar as características associadas aos motivos de ingresso, a experiência dos militares nas fileiras e os comportamentos de saída, torna-se importante analisar a relação entre estas diversas variáveis. Nesse sentido, procedeu-se à análise do coeficiente de correlação de *Pearson*³¹.

Desta análise, verificou-se que quanto mais “desafiantes forem as tarefas” ($r=.66$), “maior o envolvimento nos objetivos a atingir” e “maior o senti-

³¹ O coeficiente de correlação de *Pearson* (r) mede o grau de correlação linear entre duas variáveis quantitativas, assumindo apenas valores entre -1 (correlação perfeita negativa) e 1 (correlação perfeita positiva) (medstatweb, 2018).



mento de valorização pelo trabalho realizado” ($r=.71$). Também, a “perceção de justiça no tratamento por parte dos superiores”, está diretamente relacionada com a “capacidade/predisposição que os superiores hierárquicos possuem para ouvir os problemas dos subordinados” ($r=.70$), com a “valorização que atribuem ao trabalho do subordinado” ($r=.60$) e com a “clareza na transmissão de orientações” ($r=.55$).

No que diz respeito ao ingresso no MT, as “competências adquiridas” ($r=.55$) e as “ações de formação/cursos realizados” ($r=.60$) durante o SM, materializaram uma “valorização para ingresso no MT”. Também o “integrar missões internacionais e de apoio à paz”, revelou uma associação moderada com a “atração pela atividade e missões das FFAA” ($r=.59$), “servir Portugal” ($r=.59$), e a “atração pela vida militar” ($r=.50$). Por fim, destacar que a possibilidade de “continuar os estudos ou obter formação” ($r=.51$) e os “incentivos à prestação de SM” ($r=.50$) materializam “oportunidades de valorização profissional”.

4.2.2. Modelo de Regressão Linear

Prevê-se que o percurso do militar nas fileiras seja fundamental para a sua retenção, saída e imagem das FFAA. Nesse sentido, procedeu-se à regressão linear para identificar os fatores que explicam a avaliação que os militares fazem, relativamente ao seu tempo nas fileiras.

Para obter um modelo parcimonioso que permita prever a avaliação que o ex-militar faz da sua experiência nas FFAA, foi utilizada a regressão linear com recurso ao método de seleção de variáveis *Stepwise*³².

Conforme Tabela 24, o modelo com melhor ajustamento aos dados permitiu identificar as variáveis valorização pelo trabalho realizado ($\beta= .160$; $t= 2.227$; $p=.027$), utilidade das competências adquiridas nas FFAA ($\beta=.191$; $t= 3.784$; $p=.000$), superiores hierárquicos: ouvirem os problemas do militar ($\beta=.235$; $t= .248$; $p=.000$), atração pela atividade e missões das FFAA ($\beta=.195$; $t= .165$; $p=.007$), deterioração das condições de trabalho ao longo do contrato ($\beta= -.138$; $t= -2.710$; $p=.007$), incentivo: VPerm às FFAA ($\beta= .206$; $t=2.740$; $p=.007$), incentivo: colocação próxima da área de residência ($\beta= -.129$; $t=-2.740$; $p=.007$) como predictoras significativas da experiência nas FFAA. A valorização pelo trabalho realizado salientou-se como a preditora que explica uma maior variância.

O modelo apresentou um ajustamento significativo e moderado aos dados ($Z(7,173) = 20.549$; $p =.000$; $R^2= .45$) e demonstra que em ex-militares,

³² O objetivo deste método é identificar as variáveis independentes que estejam correlacionadas entre si e identificar as que possam dar maior contributo para a previsão da avaliação que o ex-militar faz da sua experiência nas FFAA.



maior satisfação com a sua experiência nas FFAA são explicados em 45% por maior valorização do trabalho, obtenção de competências úteis, e ainda, mais comportamentos de escuta pelos Superiores hierárquicos, atividades e missões atrativas, possibilidade de ingressar nos QP e ficar colocado próximo da área de residência. No sentido contrário, a deterioração das condições de trabalho contribui negativamente para a experiência.

Tabela 24 – Modelo de Regressão Linear

	B33	SE(B)	β
Valorização pelo trabalho realizado	.160**	.053	.203
Utilidade das competências adquiridas nas FFAA	.191***	.051	.246
Superiores hierárquicos: ouvirem os problemas do militar	.235***	.060	.248
Atração pela atividade e missões das FFAA	.195**	.071	.165
Deterioração das condições de trabalho ao longo do contrato	-.138**	.051	-.163
Incentivo: VPerm às FFAA	.206**	.075	.166
Incentivo: colocação próxima da área de residência	-.129*	.061	-.126

4.3. O MODELO DE *TURNOVER* NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS

À luz do modelo de *turnover* anteriormente apresentado (OTAN, 2007), é possível inferir que o CPsico está inserido na variável do compromisso afetivo. Assim, integrando o referido modelo com a teoria do CPsico, é expectável que valores baixos nesta variável levem à intenção de *turnover*.

Adicionalmente, considerando que todos os estudos analisados no subcapítulo 3.1., destacam a quebra das expectativas iniciais como um dos motivos potenciadores de saída, é importante salientar que segundo a teoria do CPsico este dado pode configurar uma quebra do CPsico, do ponto de vista do indivíduo. Neste sentido, pode afirmar-se que as relações estabelecidas entre a instituição e os seus militares, são anteriores ao estabelecimento de contratos formais. Deste modo, neste processo de aproximação, os candidatos criam expectativas dos seus direitos e deveres perante as FFAA, formando assim um contrato não explícito de natureza essencialmente psicológica (Martins, 2014, p. 11).

Nesta investigação, um elevado número de inquiridos afirma que as relações com os superiores hierárquicos contribuíram igualmente para a decisão de saída, porque eram pautadas por um sentido de injustiça, desigualdade e

³³ ***p \leq .000 **p \leq .001 *p \leq .01.

também indiferença, face aos seus problemas. Não sendo possível mensurar esta situação, em virtude da natureza deste estudo, importa, no entanto, implementar medidas que permitam trabalhar a perceção da relação subordinado/líder por forma a melhorar o seu impacto no compromisso afetivo contribuindo, deste modo, para diminuir a probabilidade de ocorrer uma quebra no CPsico. Das teorias motivacionais, com maior aplicabilidade neste caso, referem-se a Teoria da Equidade de Adams (1965) e a Teoria da Expetativa de Vroom (1964), que neste estudo são apenas sumariamente afloradas. Enquanto a primeira demonstra a necessidade de equilíbrio entre os investimentos (trabalho, nível auto percebido de dedicação, avaliação pessoal de desempenho, entre outros) e as recompensas recebidas (em termos de salários, reconhecimento ou estatuto), em comparação com outras pessoas em situação semelhante, a Teoria da Expetativa defende que a tendência para atuar de uma determinada forma, depende da expetativa no resultado da sua atuação e no grau de atratividade de tal resultado (Cobra, 2005). Face ao exposto, o modelo global que se considera mais adequado é o representado na figura 7, a qual é, por si mesma explicativa.

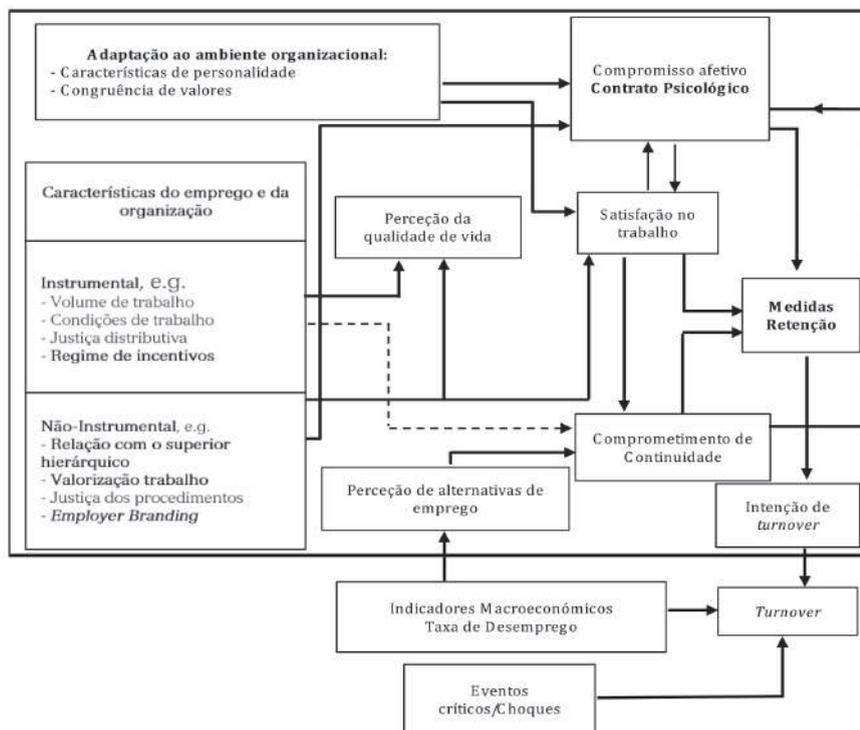


Figura 7 – Proposta de modelo estrutural de *turnover* militar

Fonte: Adaptado a partir de OTAN (2007, p. 4B - 5).



4.4. SÍNTESE CONCLUSIVA

Neste capítulo, procedeu-se à análise e apresentação dos dados apurados no inquérito realizado aos 339 ex-militares, identificando as causas que os levaram a sair, assim como as medidas que potencialmente contribuiriam para a sua permanência nas fileiras.

Os dados revelam que as FFAA beneficiam de um capital de atratividade muito próprio, sendo as características simbólico-profissionais evidenciadas como o principal motivo de ingresso. Considera-se que estes dados são demonstrativos de que a especificidade da instituição militar possibilita o estabelecer de uma relação não estritamente transacional, do tipo relacional. No entanto, após a passagem pelas fileiras, 52% dos inquiridos afirmaram ter ficado com má imagem das FFAA. Se a estes números acrescermos que 79%, assumiram ter criado expectativas irrealistas face ao que é o SM e 47% terem considerado que a sua passagem pelas FFAA, não foi útil para o ingresso na sua situação profissional atual, considera-se existir uma relação de influência, no que diz respeito à quebra de expectativas. E se é no círculo de amigos e familiares que os jovens tomam conhecimento da possibilidade de ingressar nas FFAA, considera-se que esta situação não é benéfica para as FFAA (DGPRM, 2012, p. 57).

Por conseguinte, em resposta à QD2, “As causas identificadas promovem o *turnover* dos militares em RV/RC?”, conclui-se de forma afirmativa, na medida em que na opinião dos próprios ex-militares, o que mais contribuiu para a sua saída das FFAA, foram as “reduzidas oportunidades de valorização profissional”, as “condições de vida e de trabalho nas Unidades”, a “insatisfação com o vencimento” e a “deterioração das condições de trabalho ao longo do contrato” causas estas, já identificadas nos estudos anteriores.

Por outro lado, face à QD3, “As medidas identificadas potenciam a retenção dos militares em RV/RC?”, foi seguido um raciocínio distinto, na medida em que se procurou perceber, se as medidas identificadas seriam suficientes para evitar o *turnover*. Decorrente do inquérito aplicado, as medidas identificadas foram: (i) valorização pelo trabalho realizado; (ii) utilidade das competências adquiridas nas FFAA; (iii) superiores hierárquicos ouvirem os problemas dos subordinados; (iv) atração pela atividade e missões das FFAA; (v) VPerm às FFAA; e (vi) colocação próxima da área de residência. Considera-se assim, que salvaguardando as respetivas diferenças entre os Ramos e Unidades, as medidas identificadas nos estudos anteriores, efetivamente, potenciam a retenção dos militares em RV/RC. No entanto, do estudo agora realizado, verifica-se uma predisposição para os ex-militares atribuírem um maior valor relativo à valori-





zação do trabalho, à obtenção de competências úteis e à necessidade de maior atenção e disponibilidade dos Comandantes/Chefes.

5. APLICAÇÃO DO *EMPLOYER BRANDING* NAS FORÇAS ARMADAS

Face às dimensões de proposta de valor que foram apresentadas nos capítulos anteriores, o presente capítulo visa identificar, numa perspetiva institucional, as medidas que concretizam as dimensões de proposta de valor apresentadas.

Considerando que, normalmente são os jovens que decidem qual a empresa onde querem trabalhar, cabe às FFAA fomentar uma cultura organizacional, que possibilite, tanto a nível interno com os seus militares, como a nível externo pelo MT, evidenciar-se como uma “marca empregadora”, promovendo uma política efetiva de atração e retenção dos seus ativos (Cardoso, 2016, p. 28).

Esta definição geral de “marca”, defendida por Cardoso (2016, p. 29), é utilizada pelas empresas para projetar uma imagem, tanto nos colaboradores como no MT, de que a empresa é um bom local para trabalhar, criando uma reputação externa e garantindo o alinhamento ao nível interno com a organização. Isto permite construir uma cultura organizacional, assente em valores, cultura e práticas próprias da organização, que potenciam a atração de colaboradores alinhados com a identidade da organização. Na Tabela 25, apresenta-se uma comparação entre os valores tradicionais e os que presentemente caracterizam o EBrand.

Tabela 25 – Evolução do *Employer Branding*

Tradicionais	Atuais
Estabilidade de emprego	Projetos desafiantes
Carreira profissional	Flexibilidade e autonomia
Remuneração e benefícios	Compatibilização vida profissional e pessoal
Direitos adquiridos	Comunicação aberta e informal
Valorização da hierarquia	Estrutura horizontal
Reconhecimento da fidelidade	Reconhecimento do mérito

Fonte: Adaptado a partir de Cardoso (2016).



No entanto, se existem empresas cujas estratégias organizacionais não são compatíveis com estas expectativas profissionais, certo é, também, que nem todos os colaboradores partilham deste perfil. Nos estudos realizados no seio das FFAA, constata-se que esta tendência caracterizadora da atual sociedade, não é transversal nas FFAA. Existindo seguramente outros fatores influenciadores, a realidade é que a procura de estabilidade profissional é uma das principais razões apontadas pelos militares, para o abandono das fileiras. E a reforçar esta ideia, constata-se (Tabela 26) que, quando surge um concurso de admissão para o Curso de Guardas da Guarda Nacional Republicana (GNR), o número de candidatos militares é muito superior ao número de vagas disponíveis, em linha com a tendência nacional, uma vez que o número total de cidadãos que se candidatam chega a ser 26 vezes superior ao número de vagas. Esta necessidade de estabilidade poderá ser influência do modelo económico da nossa sociedade, onde facilmente se constata que as leis de mercado são ditadoras. É que sem uma relação contratual estável, dificilmente um jovem tem possibilidade de adquirir uma habitação própria ou mesmo um veículo automóvel.

Tabela 26 – Concurso para o Curso de Guardas da Guarda Nacional Republicana

	2016	2017
N.º Vagas	350	600
N.º Total candidatos	9346	4844
N.º Candidatos militares	2692	1525

Fonte: Adaptado a partir de Nunes (2018).

5.1. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Considerando o papel relevante para a consistência e domínio do conhecimento que se pretende explorar, bem como para a credibilidade dos argumentos a defender, foram realizadas entrevistas semiestruturadas às principais entidades diretamente responsáveis pelos RH, no MDN e nos Ramos, conforme Tabela 27, com vista a apresentar uma perspetiva institucional do tema em análise.

Os dados recolhidos traduzem os segmentos de resposta, fornecidos pelas respetivas entidades e pretendem apresentar uma perspetiva organizacional, de quem tem responsabilidades de gestão de RH, face ao que são as variáveis do Modelo de Regressão Linear (MRL), resultante do inquérito aplicado aos ex-militares. Esta análise e interpretação será realizada segundo as dimensões do EBrand, referidas na secção 2.2.2., tendo-se reagrupado as respostas, de acordo com as variáveis para as quais contribuem.

Importa, desde já referir, que em sentido oposto ao resultado do inquérito aplicado aos ex-militares, a variável “Incentivo: VPerm às FFAA” do MRL, que se encontra em vigor na Marinha, foi considerada pelos entrevistados, como “pouco significativa” para a resolução do problema da retenção de Praças RV/RC, sendo destacada a necessidade de realizar estudos mais aprofundados.

5.2.1. Dimensão Funcional

Considerando as características funcionais do EBrand, a análise às entrevistas (Tabela 28), comprova que a ausência ou reduzido número de incorporações de militares de 2011 a 2014 e a crescente redução de efetivos ao nível das Praças, origina que cada vez mais seja solicitado aos militares que efetuem tarefas fora da sua área de especialidade. Esta situação contribui para os elevados níveis de insatisfação e a conseqüente quebra de expectativas, face ao desfasamento entre a informação que lhes foi prestada e a realidade que vieram a encontrar. Conforme os estudos já apresentados anteriormente, existem diferenças significativas entre os Ramos.

Tabela 28 – Análise de conteúdo: Dimensão Funcional

Variáveis do MRL	Segmentos de Resposta – Medidas a implementar	Código
	Valorização do potencial humano à luz do Quadro Nacional Competências	A1.1
Valorização pelo trabalho realizado	Balacear necessidades funcionais da organização e as associadas à empregabilidade futura dos militares	A1.2
	Potenciar oportunidades aos militares da componente operacional para prosseguir estudos	A1.2
	Alterar o modelo de gestão de RH	A2.2

Tabela 28 – Análise de conteúdo: Dimensão Funcional (cont.)

Variáveis do MRL	Segmentos de Resposta – Medidas a implementar	Código
Utilidade das competências adquiridas nas FFAA	Aumentar formação profissional certificada permitiria desenvolvimento pessoal e profissional	A1.1
	Aumentar a qualidade do percurso profissional	A1.1
	Potenciar a conclusão do 12º ano durante o RC	A1.2
	Desenvolver competências que traduzam vantagens face ao mercado civil	A1.2
	Criar equipas de especialistas dedicados a estudar tendências de empregabilidade, estabelecer protocolos com empresas civis	A1.2
	Aumentar a formação profissional certificada e articulada com o SNQ	A1.2
	Alinhar sistemas formativos com os referenciais nacionais	A1.2
Superiores hierárquicos: ouvirem os problemas do militar	Implementar programa de mentoria para, entre outros objetivos, potenciar a conclusão do 12º ano	A1.2 A2.1
	Implementar um sistema de recolha de informação, desde a candidatura até à transição para a vida civil	A2.2
	Tutoria para promover comunicação intercategorias e intergeracional	A2.2
Atração pela atividade e missões das FFAA	Formação cívica a nível do ensino básico e secundário	A1.1
	Progressão Horizontal para a categoria de Praças	A1.1
	Reduzir número de militares sem opção de escolha de especialidade	A2.1
	Mensagem a transmitir aos possíveis candidatos tem de ser genuína e verdadeira, com conteúdos adaptados à linguagem das audiências alvo	A2.2
	Apostar num acolhimento e integração de proximidade	A2.2
	Promover ações de divulgação, independentes e específicas dos Ramos	A2.2
	Restrukturar processos de divulgação	A2.2
Deterioração das condições de trabalho ao longo do contrato	Sequência lógica das atividades que realizam	A1.1
	Reduzir percentagem de emprego de militares fora da área de especialização	A2.1
	Restabelecer a missão	A2.1
	Redimensionar o dispositivo	A2.1
	Recorrer ao <i>Outsourcing</i>	A2.1
	Ministrar qualificações específicas para as tarefas que o militar tem de desempenhar	A2.2
	Fechar Unidades Militares – redução de missões e tarefas	A2.2
	Implementar sistemas de informação integrados; serviços partilhados	A2.2
	Melhoria das condições que o militar encontra na Instituição	A2.2
	Incentivo: colocação próxima da área de residência	Realizar recrutamento local
Realizar recrutamento de especialidade		A2.2
Atribuição de dupla especialidade		A2.2
Previsibilidade de colocação		A2.2



Face ao exposto, de forma transversal aos três Ramos das FFAA, as medidas a implementar passam por: (i) transmitir mensagens genuínas e verdadeiras, com conteúdos adaptados à linguagem das audiências alvo (Coelho, 2018b; Ribeiro, 2018; Ferrão, 2018; Graça, 2018); (ii) criar um sistema de recolha de informações que abarque as várias fases da relação/percurso com as FFAA, desde a candidatura até à transição para a vida civil (Coelho, 2018b); (iii) criar e implementar uma política que permita um equilíbrio entre as necessidades da instituição e a empregabilidade futura dos seus militares, assegurando que o militar, à saída, tem as ferramentas que necessita para ingressar no MT (Coelho, 2018b; Graça, 2018; Gaspar, 2018); (iv) face à volatilidade e rapidez com que o mercado evolui e ao desenvolvimento das relações de confiança, que demoram anos a conseguir, torna-se necessário possuir especialistas dedicados aos programas de desenvolvimento de oportunidades de trabalho (inserção profissional) (Ribeiro, 2018; Alves, 2018); (v) aumentar a formação profissional certificada e articulada com o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) (Ribeiro, 2018; Monteiro, 2018; Coelho, 2018b; Rosas, 2018; Ferrão, 2018); (vi) alinhar os sistemas formativos com os referenciais nacionais, possibilitando percursos profissionais lógicos (Coelho, 2018b); (vii) progressão horizontal, com a respetiva gradação de vencimento ao longo do tempo de contrato, a ser implementado à semelhança dos escalões ou coincidir com a renovação de contrato (Alves, 2018; Ferrão, 2018); e (viii) contratualizar serviços para a realização de tarefas de apoio de cariz administrativo (Coelho, 2018b; Alves, 2018; Rosas, 2018).

Observando as especificidades e características de cada Ramo, importa particularizar algumas medidas a implementar, designadamente no Exército e FAP:

– Exército: (i) reduzir o número de especialidades, para que sejam ministradas qualificações específicas para as tarefas que o militar tem de desempenhar, permitindo maior flexibilidade e emprego na área que teve formação; (ii) realizar Recrutamento Local, nas regiões com maior dificuldade de recrutamento, assegurando uma colocação nas Unidades Militares da região; (iii) efetuar Recrutamento de Especialidade para necessidades particulares, garantindo a colocação numa Unidade específica; e (iv) atribuição de Dupla-Especialidade, que flexibiliza as possibilidades de colocação do militar (Rosas, 2018; Alves, 2018).

– FAP: em virtude de a partir de 2015 ter passado a incorporar Sargentos em RC, cujas condições de ingresso são iguais às da categoria de Praças, propõe-se a realização de um estudo para avaliar o impacto desta alteração. Neste sentido, Graça (2018) referiu que excetuando as especialidades de Con-



dutor e Polícia Aérea, as restantes têm uma forte especialização que está ao nível dos sargentos. Para a maioria das áreas de apoio e/ou administrativas, a aposta deveria ser o preenchimento dos cargos com civis, e para todas as áreas técnicas, que são a esmagadora maioria da FAP, poderiam ser preenchidas exclusivamente por sargentos. Ficaria apenas um número limitado de Praças, com vista às Forças Nacionais Destacadas (FND), outros destacamentos (e.g., Afeganistão) e exercícios.

5.2.2. Dimensão Psicológica

Considerando o sentimento de pertença, o reconhecimento e a própria cultura organizacional que caracterizam a dimensão psicológica do EBrand, a Tabela 29 patenteia os segmentos de resposta referentes ao ambiente de trabalho, às relações interpessoais e ao trabalho de equipa.

Tabela 29 – Análise de conteúdo: Dimensão Psicológica

Variáveis do MRL	Segmentos de Resposta – Medidas a implementar	Código
Valorização pelo trabalho realizado	Divulgação de vídeos promocionais com o testemunho pessoal dos militares da categoria de Praças	B1.1
	Promover mensagem de utilidade das FFAA, no plano interno e externo	B1.1
	A tutoria deve ser uma escolha por mérito e oficializada em cerimónia	B1.1
	Investir na imagem dos militares. Coerência entre os atos e as palavras	B1.1
	Desenvolver Guia Profissional do Militar RC	B2.1
Utilidade das competências adquiridas nas FFAA	Trabalhar na transição para a sociedade civil, desde a incorporação	B1.1
	Desenvolver a confiança dos que prestam serviço e dos empregadores que depois os irão acolher	B1.1
Superiores hierárquicos: ouvirem os problemas do militar	Preparar os nossos quadros (Oficiais/Sargentos), para exercerem a liderança das novas gerações que procuram estabilidade, competências e satisfação profissional e pessoal	B1.1
	Através das Chefias, valorizar a profissão militar	B1.1
	Alinhamento entre os RH e a Cadeia de Comando	B1.1
	Promover uma cultura de profissionalização	B1.2
	Integrar a linguagem do Colaborador	B2.2

Tabela 29 – Análise de conteúdo: Dimensão Psicológica (cont.)

Variáveis do MRL	Segmentos de Resposta – Medidas a implementar	Código
Atração pela atividade e missões das FFAA	Avaliar de que forma a mensagem é percebida pelos militares	B1.1
	Alinhar imagem divulgada com o que realmente se encontra após o ingresso nas FFAA	B1.1
	Aumentar a informação relativa à vivência diária nas Unidades Militares	B1.1
	Potenciar a divulgação de informações relativas ao possível percurso profissional	B1.1
	Envio regular de informação aos possíveis candidatos relativa a spots promocionais e reportagens realizadas	B1.1
	Promover educação para a cidadania	B1.1
	Potenciar a divulgação da utilidade das FFAA para a sociedade	B1.1
	Melhorar a atratividade de cariz material, nomeadamente as condições de vida, remuneração, instalações e sistemas de saúde	B1.1
	Comunicar mais e melhor. Vetores: profissionalismo e competência dos RH; disponibilidade; prontidão e solidariedade para a segurança e bem-estar dos seus concidadãos; competência operacional demonstrada por todo o mundo e reconhecida internacionalmente	B1.1
	Desburocratização dos processos de recrutamento e seleção	B1.1
	Apoiar a criação e desenvolvimento de uma Cultura de Defesa, de forma transversal na sociedade, desde a escola	B1.1
	Potenciar o uso da tecnologia	B1.2
	Integrar medidas concretas de orgulho de pertença ao Ramo das FFAA que integra, assente na identificação com os valores	B2.2
	Deterioração das condições de trabalho ao longo do contrato	Informação completa e ajustada à audiência alvo
Tratamento profissional nos direitos e deveres		B1.1
Adequar condições proporcionadas aos jovens, de acordo com o padrão atual		B1.1
Alinhar as estruturas de recrutamento, retenção e apoio à transição		B1.1
Promover programas transversais para melhorar o recrutamento e a retenção		B1.1
Melhoria das condições existentes nas Unidades – infraestruturas, alimentação, materiais, equipamentos e fardamento		B1.2
Adaptar metodologias de formação e trabalho, aprendendo com estas novas gerações		B1.2
Recorrer ao <i>outsourcing</i> ou à contratação de civis para as tarefas não operacionais, relacionadas com limpeza, jardinagem e alimentação		B2.1
Sistematizar processos que permitam apostar na tecnologia e rentabilizar os RH existentes		B2.1



Certo que, o militar contratado é um profissional, nos direitos e nos deveres (Alves, 2018), a ação de comando desempenha um papel central na alteração de mentalidades que é a incorporação da linguagem do colaborar na instituição. Sem desvirtuar, aquilo que é a natureza das FFAA, é fundamental acompanhar a evolução da sociedade atual. O comprometimento organizacional para os jovens de hoje, passa muito por um sentimento de participação na decisão e por entender as razões que assistem a determinada decisão. E isto, em nada coloca em causa o sentido de disciplina e hierarquia que caracteriza as FFAA.

Na verdade, segundo Sanner e Bunderson (2018), um número cada vez maior de pesquisas, mostra que a hierarquia certa pode ajudar a inovar e aprender melhor. Mantém as equipas a mover-se na mesma direção e ajudam a gerar, identificar e selecionar novas ideias ao executarem três funções críticas: limitar soluções, convergir ideias e estruturar processos.

O Guia Profissional do Militar RC, que se propõe para implementação, permitirá desenvolver percursos profissionais nas FFAA, contendo as várias fases e respetivos tempos de formação de cada uma das fases, possibilitando trabalhar na transição para a sociedade civil, desde a incorporação (Coelho, 2018b). Num sistema profissionalizado, não faz sentido que um percurso militar se esgote em serviços de escala (segurança) e tarefas indiferenciadas de limpeza ou conservação de instalações (Coelho, 2018b), pelo que importa sistematizar processos que permitam apostar na tecnologia e rentabilizar os RH existentes podendo-se, por exemplo, recorrer à instalação de vedações e câmaras de vigilância, ao *outsourcing* ou funcionários civis para tarefas não operacionais (Alves, 2018; Ferrão, 2018).

À semelhança do que é feito nos cursos das Academias Militares e na Escola Naval, também todos os cursos de formação inicial e de qualificação de todas as categorias, devem trabalhar a identificação com o Ramo a que pertencem, devendo para o efeito ser desenvolvidos símbolos, imagens e *slogans* ligando as FFAA, os seus valores, as pessoas e a tecnologia (Rosas, 2018; Ferrão, 2018). Por outro lado, em apoio da implementação transversal na sociedade de uma cultura de defesa, propõe-se: (i) realizar junto dos professores, ações de formação cívica, que entre outras, inclui a área de defesa; e (ii) potenciar visitas, com possibilidade de permanência em Unidades Militares (Graça, 2018).

Os jovens que presentemente integram as fileiras das FFAA, corporizam as novas gerações, que mais ligadas à tecnologia, procuram desenvolver competências, estabilidade e garantir a sua satisfação profissional e pessoal, tal como referido no primeiro capítulo. Contudo, o facto de saberem que cessam o





vínculo ao fim de seis/sete anos, o receber ordens, o efetivo apego à tecnologia e a possível colocação longe de casa, podem contribuir de forma decisiva para a referida quebra do CPsico. Revela-se essencial, encontrar um ponto de equilíbrio entre os interesses da instituição e a concretização das suas expetativas, que se consegue com liderança (Alves, 2018; Rosas, 2018).

Importa ainda destacar a efetiva necessidade de melhorar/implementar uma estratégia de RH para o recrutamento e retenção. Em primeiro lugar, alinhar as estruturas de recrutamento e de formação, com uma clara aposta na retenção, na preparação e qualificação dos militares. Isto permitirá atuar de forma integrada nas três dimensões da profissionalização - (i) o recrutamento; (ii) a retenção; e (iii) o apoio à transição - promovendo o desejado equilíbrio entre as necessidades da instituição e as de empregabilidade futura dos seus militares (Coelho, 2018b).

5.2.3. Dimensão Económica

Em linha com os estudos anteriores já apresentados, também o inquérito aplicado aos ex-militares, evidencia que apesar da insatisfação com o salário, não são os baixos vencimentos o fator explicativo da insatisfação com a sua experiência nas FFAA. No entanto, os baixos valores com que foi apreciada esta dimensão, justificam a sua integração nesta análise de conteúdo da dimensão económica.

Tabela 30 – Análise de conteúdo: Dimensão Económica

Variáveis do MRL	Segmentos de Resposta – Medidas a implementar	Código
Valorização pelo trabalho realizado	Incluir contagem do tempo de serviço prestado em RV/RC para progressão de carreira na Administração Pública	C1.2
	Permitir o acesso ao contingente de vagas para ensino superior público, independentemente de estarem ou já terem estado inscritos anteriormente	C1.2
	Permitir que os militares com quatro anos de serviço, possam concorrer aos concursos internos de ingresso na função pública	C1.2
	Permitir o acesso ao subsídio para pagamento de propinas a partir do quinto ano de contrato	C1.2
	Encetar processos de reconversão profissional	C1.2
	Realizar protocolos com entidades externas para apoiar a reinserção profissional	C1.2
	Aumentar os vencimentos	C1.2



Tabela 30 – Análise de conteúdo: Dimensão Económica (cont.)

Variáveis do MRL	Segmentos de Resposta – Medidas a implementar	Código
Utilidade das competências adquiridas nas FFAA	Incremento do número de qualificações ministradas	C1.2
	Aumento dos mecanismos de apoio à transição para a vida civil	C1.2
	Criar condições para maior utilização dos incentivos durante a Prestação Serviço Militar (PSM)	C1.2
	Maximizar a certificação da formação ministrada durante o RC	C1.2
	Criar condições para que as FFAA sejam um ponto de apoio para quem quer estudar	C1.2
Atração pela atividade e missões das FFAA	Estabelecer contratos de maior duração	C1.2
Incentivo: VPerm às FFAA	Realizar estudo das potencialidade e vulnerabilidades, tirando partido da experiência da Marinha	C1.2

No que diz respeito aos vencimentos da categoria de Praças, constata-se que, presentemente, estes reivindicam a equiparação a outras profissões, a que acresce a necessidade de recompensa financeira por tarefas específicas que são desenvolvidas com outros profissionais, como sejam as FSS, os Bombeiros ou a Autoridade Nacional de Proteção Civil (ANPC) (Ferrão, 2018). Também contribui para esta problemática, o facto da Polícia de Segurança Pública (PSP), em 2015, com a aprovação do novo estatuto, ter criado posições remuneratórias mais vantajosas. Ainda sobre vencimentos, importa referir que para uma Praça que tem o 9º ano, possivelmente o seu equivalente na sociedade civil está equiparado em termos de vencimento; contudo, considerando as Praças com o 12º ano, com especialidades altamente técnicas, similares à da categoria de sargentos, em termos de formação e horas de empenho, verifica-se que o regime remuneratório poderá estar efetivamente desajustado (Graça, 2018).

O RI encontra-se em revisão, mas preconiza o incremento de medidas para a obtenção de qualificações certificadas, bem como mecanismos de apoio à transição para a vida civil. Contudo, o desafio para os Ramos, passa por criar condições que possibilitem maior acesso aos incentivos, particularmente os de carácter formativo, no decorrer dos anos de contrato do militar. O Regime de Contrato Especial (RCE) que também se encontra em revisão, prevê a possibilidade de serem estabelecidos contratos de maior duração, para áreas de elevado grau de complexidade técnica e que implicam processos formativos mais prolongados. Será importante salvaguardar que o preencher deste quadro se faça



de forma gradual ao longo os anos, para minimizar o impacto de muitas saídas/entradas ao mesmo tempo. Aqui, o desafio reside na necessidade de criar condições que assegurem a integração no MT aos 40 anos de idade (Coelho, 2018b; Ribeiro, 2018; Alves, 2018; Gaspar, 2018).

Para apoiar a integração no MT após a conclusão do período de prestação de SM, é necessário promover o SM nas FFAA, para que a experiência adquirida pelos militares, seja relevante e devidamente valorizada num contexto de empregabilidade, junto do tecido empresarial nacional. Deste modo, estarão criadas as condições que possibilitam o estabelecer de protocolos para a colocação profissional dos militares após a conclusão do contrato. Neste particular, a Marinha através do seu Gabinete de Carreiras e Recolocação Externa da DdP faculta aos seus militares que cumprem a totalidade do RC, a adesão à plataforma “Oportunidades Profissionais”, com acesso a ofertas de emprego por parte de empresas nacionais e a ações de formação/preparação para o MT (Ribeiro, 2018; Monteiro, 2018).

Considerando que, por defeito, todos os militares que cumprem a totalidade dos anos de contrato, devem estar habilitados a integrar o MT em melhores condições do que quando ingressaram nas fileiras, torna-se necessário encetar processos de reconversão profissional, nomeadamente para os militares das áreas de combate (Coelho, 2018b; Alves, 2018).

5.3. SÍNTESE CONCLUSIVA

A fim de identificar as medidas que concretizam as dimensões de proposta de valor apresentadas, o presente capítulo procurou apresentar uma perspetiva organizacional, de quem tem responsabilidades de gestão na área dos RH. A primeira constatação que importa destacar é que, na sequência da preocupação transversal da DGRDN e dos Ramos, relativa à escassez de RH nas FFAA, nomeadamente na categoria das Praças, estão a ser implementados vários programas e projetos com vista a potenciar o recrutamento e a retenção.

De um modo geral, constata-se que existe um profundo conhecimento e um alinhamento entre as medidas propostas pelos ex-militares e as medidas que os entrevistados consideram como necessárias ser implementadas. A exceção é referente à variável “VPerm às FFAA”, que para os ex-militares materializa uma medida preditora da satisfação nas FFAA, mas que para os entrevistados, face à atual realidade das FFAA é considerada pouco significativa.

Assim, para responder à QD4, “Quais as medidas que institucionalmente, concretizam a implementação nas FFAA das dimensões de proposta de valor





apresentadas?”, os entrevistados evidenciaram as seguintes medidas em curso e/ou a implementar:

- “Valorização pelo trabalho realizado” – balancear entre as necessidades da organização e a empregabilidade futura dos militares, apostando na formação certificada, aumento dos vencimentos, realização de protocolos com entidades externas e incentivos, como o acesso ao subsídio para pagamento de propinas a partir do quinto ano de contrato;

- “Utilidade das competências adquiridas nas FFAA” – aumentar as ações de formação profissional certificada e criar equipas de especialistas dedicados ao estudo das tendências de empregabilidade;

- “Superiores hierárquicos: ouvirem os problemas do militar” – realizar de forma regular estudos de satisfação, implementar ações de tutoria, preparar Oficiais e Sargentos para liderar as novas gerações, integrar a linguagem do “colaborador” e alinhar os RH com a Cadeia de Comando;

- “Atração pela atividades e missões das FFAA” – Promover a criação e desenvolvimento de uma cultura de defesa na sociedade, alinhar a imagem divulgada com o que realmente se encontra após o ingresso, avaliar a forma como a mensagem é efetivamente percebida pelos destinatários, comunicar mais e melhor, com conteúdos adaptados à linguagem das audiências alvo, desburocratizar os processos de recrutamento e seleção, possibilitar a progressão horizontal para a categoria de Praças e reduzir o número de militares sem opção de escolha de especialidade.

- “Deterioração das condições de trabalho ao longo do contrato” – reduzir a percentagem de emprego de militares fora da sua área de especialização, adequar as missões e tarefas aos efetivos existentes, apostar na sistematização de processos, recorrer ao *outsourcing* ou à contratação de civis para as tarefas de cariz não operacional, melhorar as condições materiais e de habitabilidade, e promover programas transversais para melhorar o recrutamento, a retenção e o apoio à transição.

Desta forma, pode-se afirmar que as áreas que potenciam a retenção, são a estabilidade profissional, a formação e qualificação e melhores vencimentos. A chave para potenciar as medidas de retenção são a satisfação e a motivação.

6. CONCLUSÕES

Em resultado da análise e reflexão crítica à presente investigação, e procurando estruturar as conclusões, importa antes de mais relembrar o seu OG. Assim, almejou-se identificar medidas corretivas para a retenção dos militares





da categoria de Praças em RV/RC nas FFAA, de modo a contribuir para o aumento do tempo médio de permanência dos militares desta categoria, nas fileiras das FFAA. Este OG foi substanciado pela procura de resposta a uma QC: Que medidas corretivas implementar, para mitigar os motivos que conduzem à cessação antecipada do vínculo contratual?

Para a resposta dessa QC concorreram quatro QD, numa tentativa de evitar a dispersão da investigação, e às quais se procurou responder ao longo dos capítulos. Para a resposta destas QD foi delineada uma estratégia de investigação mista, substanciada num estudo de caso e com um desenho de pesquisa baseado numa metodologia de raciocínio essencialmente indutivo. Em termos metodológicos, focou-se inicialmente na interpretação de dados obtidos através da técnica de recolha documental clássica, para enquadrar concetualmente as principais teorias relacionadas com o *turnover*, a retenção, o CPsico e o EBrand, bem como caracterizar as causas do *turnover* dos ex-militares e as medidas que potenciam a retenção. De referir ainda que, a caracterização destas causas e medidas foi complementada por observação não participante através dos inquéritos enviados para os ex-militares que saíram voluntariamente das FFAA, nos anos de 2016 e 2017, e pelas entrevistas às principais entidades diretamente responsáveis pelos RH, no MDN e nos Ramos.

No primeiro capítulo, foi sistematizada e aprofundada a metodologia formulada para a consecução desta investigação. Concomitantemente, foi desenvolvido um corpo concetual que permitiu normalizar os termos utilizados ao longo do estudo.

No segundo capítulo para responder à QD1, “Quais as causas que promovem o *turnover* e as medidas que potenciam a retenção dos militares em RV/RC?”, procedeu-se à análise documental com base nos estudos mais recentes realizados pelos Ramos e pelo MDN. O quadro contextual e as especificidades que cada estudo contempla, não permitem uma análise comparativa dos mesmos. No entanto, é possível aferir o sentido evolutivo das principais razões que, ao longo dos anos, têm sido evocadas para justificar a saída dos militares e que potenciam a sua retenção, respetivamente. Assim, as causas que promovem o *turnover*, são: (i) insatisfação face às expetativas pessoais e profissionais; (ii) sobrecarga de tarefas e serviços; (iii) reduzidas oportunidades de desenvolvimento e valorização profissional; (iv) vencimentos reduzidos; (v) incerteza relativa à possibilidade de ingressar no QP; e (vi) inexistência de VPerm para as Praças do Exército e da FAP. Por outro lado, as medidas que potenciam a retenção, prendem-se sobretudo com: (i) maior facilidade em obter um VPerm às FFAA; (ii) auferir um vencimento superior; (iii) conciliar estudos com trabalho;





(iv) ser colocado em Unidade mais próxima da residência; (v) obter formação profissional certificada; (vi) valorizar a profissão militar, junto da sociedade; (vii) implementar contratos de longa duração; e (viii) estabelecer protocolos com empresas para o desenvolvimento de oportunidades. Deste modo considera-se que foi dado resposta à QD1.

No terceiro capítulo, para responder à QD2, “As causas identificadas promovem o *turnover* dos militares em RV/RC?”, procedeu-se à análise dos dados apurados no inquérito aos ex-militares, procurando-se destacar, o que na opinião dos próprios, mais contribuiu para a sua saída das FFAA. Assim, a análise às causas do *turnover*, permite evidenciar, as “reduzidas oportunidades de valorização profissional”, as “condições de vida e de trabalho nas Unidades” e a “insatisfação com o vencimento”. Embora existam diferenças significativas entre os Ramos, importa destacar que mais de 47% dos militares da amostra analisada, consideraram que a passagem pelas FFAA, não foi útil para o ingresso na sua situação profissional atual. Deste modo, considera-se que foi dado resposta à QD2.

Para responder à QD3, “As medidas identificadas potenciam a retenção dos militares em RV/RC?”, foi utilizada uma regressão linear para obter um modelo parcimonioso que permitisse prever a avaliação que o ex-militar faz da sua experiência nas FFAA. Deste modo, o MRL apresentou um ajustamento significativo, e demonstra que a avaliação dos ex-militares, relativamente ao seu tempo nas fileiras, prova que a “valorização pelo trabalho realizado” é a variável mais significativa. Segue-se a formação profissional certificada, considerando a “utilidade das competências adquiridas nas FFAA”, bem como a perceção de justiça no tratamento por parte dos Comandantes/Chefes, naquilo que será a sua capacidade/predisposição para “ouvir os problemas do subordinado”. Também a participação em missões internacionais e a realização de tarefas desafiantes, contribuem de forma preponderante para a “atração pelas atividades e missões da FFAA” e “satisfação profissional”. No sentido contrário, a “deterioração das condições de trabalho ao longo do contrato” contribui negativamente para a experiência. Em virtude do RI se encontrar em reformulação, optou-se por não efetuar uma análise ao mesmo, mas antes evidenciar as medidas que os ex-militares consideram como fulcrais num novo RI. Assim, os destaques vão para o “VPerm às FFAA”, seguido da “colocação próxima da área de residência”.

Importa ainda relevar alguns aspetos, que neste estudo, corporizam especificidades dos Ramos. A existência do QP da categoria de Praças da Marinha, revela-se um fator potenciador ao nível do recrutamento e retenção. No





entanto, a relevância de um contrato de longa duração é significativamente mais reduzida, que nos outros Ramos. Para o Exército, é a importância de poder concorrer às FSS que mais se destaca como fator potenciador de recrutamento. Por outro lado, em virtude do desfasamento relativo aos outros Ramos, importa ao Exército potenciar as oportunidades de valorização profissional e de progressão na carreira, bem como, a utilidade das competências adquiridas nas fileiras. É também relevante, melhorar a percepção dos seus militares quanto ao sentido de justiça e ao sentirem-se ouvidos pelos superiores hierárquicos. Para a FAP, os ex-militares destacam a atração pelas suas atividades e missões, a formação obtida e a possibilidade de compatibilizar a vida militar com os estudos, como fatores potenciadores de recrutamento e retenção. Considera-se assim, que salvaguardando as respetivas diferenças entre os Ramos e Unidades, as medidas identificadas nos estudos anteriores, efetivamente, potenciam a retenção dos militares em RV/RC. No entanto, evidencia-se que os ex-militares atribuem um maior valor relativo à valorização do trabalho, à obtenção de competências úteis e à necessidade de maior atenção e disponibilidade dos Comandantes/Chefes.

No quarto capítulo, para responder à QD4, “Quais as medidas que institucionalmente, concretizam a implementação nas FFAA das dimensões de proposta de valor apresentadas?”, procurou-se apresentar uma perspetiva organizacional, de quem tem responsabilidades de gestão na área dos RH. Apesar do alinhamento entre as medidas propostas pelos ex-militares e as medidas que os entrevistados consideram como necessárias ser implementadas, existe uma discrepância relativa à variável “VPerm às FFAA”, que para os primeiros materializa uma medida preditora da satisfação nas FFAA, mas que para os segundos é considerada pouco significativa.

Todavia, para as restantes variáveis apresentadas, os entrevistados denotam um elevado grau de comprometimento, patenteando que a implementação das medidas apresentadas ao longo do capítulo, orbitam em torno da valorização do potencial humano, sendo fundamental o equilíbrio entre as necessidades organizacionais e as expectativas dos militares. Para tal, a inserção profissional no MT, deve ter início na incorporação através do desenvolvimento de competências e da formação profissional certificada, potenciando a credibilidade junto das entidades empregadoras.

No entanto, a concretização destas medidas, implica o alinhamento dos RH com a Cadeia de Comando, e o promover de uma cultura de profissionalização, integrando a linguagem do “colaborador”. Outro aspeto relevante, prende-se com a necessidade de promover relações mais humanas e próximas, com





vista a colmatar os efeitos nefastos do isolamento social, que as novas tecnologias provocam.

De forma consensual, é ainda destacada a importância de promover a criação e desenvolvimento de uma cultura de defesa, que deve começar na escola. Do mesmo modo, é necessário comunicar mais e melhor, com conteúdos adaptados à linguagem das audiências alvo e alinhando a imagem divulgada com o que realmente se encontra após o ingresso. Para tal, é fundamental avaliar de que forma a mensagem é efetivamente percebida pelos destinatários.

Existe ainda um alinhamento no que diz respeito à necessidade de adequar as missões e tarefas aos efetivos existentes, ressaltando a importância de apostar na sistematização de processos que potenciem o uso da tecnologia, na utilização de serviços partilhados e no recurso ao *outsourcing* ou à contratação de civis para as tarefas de cariz não operacional.

Face à investigação realizada, considera-se que a resposta à QC formulada se funde com as recomendações que se consideram por bem tecer. Considerando que, em quase 20 anos de profissionalização, existem dimensões que não foi possível atuar ou implementar, é atualmente imperioso, face às dificuldades de recrutamento e retenção, abandonar a cultura organizacional assente nos princípios do SMO e adotar plenamente a profissionalização.

Deste modo, como corolário da investigação realizada e com vista a colmatar as lacunas identificadas, são apresentadas, no Quadro 3, algumas propostas de medidas corretivas que potenciam a retenção de Praças nas FFAA. Enquadradas pelas variáveis do MRL, aplicado no capítulo três, são evidenciadas as medidas corretivas a implementar, apresentando ainda as “Causas” que as mesmas procuram mitigar, bem como, a finalidade que se pretende atingir, com a implementação da referida medida.



Quadro 3 – Propostas de medidas corretivas

Variáveis do MRL	Medidas corretivas	Causas/Finalidade
Valorização pelo trabalho realizado	Maior feedback (positivo/negativo) do trabalho realizado	Perceção de não valorização do trabalho realizado / Permitir uma maior partilha de tarefas, responsabilidades e aumentar o sentimento de valorização pelo trabalho realizado
	Promover uma maior autonomia nas tarefas atribuídas	
	Atribuir tarefas desafiantes	
	Cerimónia de desvinculação para os militares que cumpram o tempo máximo em RC, com entrega de uma carta de despedida, salientando as principais competências adquiridas e a sua experiência profissional	Perceção de não valorização do trabalho realizado / Valorizar/Reconhecer potencial humano
	Promover uma política de benefícios e de valorização, que contemple: capacitação contínua, plano de carreira, possibilitando também o <i>feedback</i> dos colaboradores	
	Potenciar oportunidades que permitam aos jovens, cada vez mais escolarizados, continuar a estudar	
	Desenvolver guia profissional do militar RC	
	Divulgar vídeos promocionais com o testemunho pessoal dos militares da categoria de Praças	Expetativas irrealistas evidenciadas / Aproximar a mensagem transmitida à realidade encontrada
	Promover uma mensagem de utilidade das FFAA, no plano interno e externo	Vencimento de um militar da Categoria de Praças é inferior ao ordenado mínimo / Tornar a PSM mais atrativa
	Permitir que os militares com quatro anos de serviço possam concorrer aos concursos internos de ingresso na função pública	
	Permitir o acesso ao subsídio para pagamento de propinas a partir do quinto ano de contrato	
	Aumentar vencimentos	

Quadro 3 – Propostas de medidas corretivas (cont.)

Variáveis do MRL	Medidas corretivas	Causas/Finalidade
Utilidade das Competências adquiridas nas FFAA	Aumentar formação e certificação profissional	Reduzidas oportunidades de desenvolvimento profissional / Valorização para ingresso no mercado de trabalho
	Desenvolver competências que traduzam vantagens face ao mercado civil	
	Reconhecimento e valorização das competências, capacidades e experiência adquirida durante a PSM	
	Trabalhar na transição para a inserção profissional, desde a incorporação	
	Desenvolver a confiança dos que prestam serviço e dos empregadores que os irão acolher	
	Criar equipas de especialistas para apoiar os militares na Inserção no MT, que acompanhem as tendências do mercado quanto à empregabilidade e que promovam formação orientada para a inserção profissional	Com valores distintos entre os ramos, no global das FFAA, aproximadamente 50% dos ex-militares, declarou que a passagem pelas FFAA não foi útil para ingressar no mercado de trabalho / Visa o acréscimo de competências e de currículo profissional
	Estabelecer protocolos com entidades externas, que potenciem a inserção profissional dos militares no final do RC	
	Apoiar a inserção na vida ativa, até dois anos após passagem à disponibilidade	
	Realizar ações de formação que acresçam valor e competências aos militares, nomeadamente: cursos de línguas, CFPIF, informática, entre outros	
	Criar condições para maior utilização dos incentivos durante a prestação de serviço	

Quadro 3 – Propostas de medidas corretivas (cont.)

Variáveis do MRL	Medidas corretivas	Causas/Finalidade
Superiores hierárquicos: ouvirem os problemas do militar	Promover ações de liderança transversais a todos os escalões, focadas na liderança/chefia das novas gerações. Tratar com respeito e dignidade. Preocupação com o bem-estar	Perceção de injustiça / Aumentar a perceção de justiça no tratamento por parte dos superiores
	Implementar sistema de avaliação 360°. Considerando as implicações legais, no imediato, deve ser realizada com carácter qualitativo	
	Ouvir preocupações, necessidades e sugestões	
	Promover uma comunicação fluída, pessoal, humana, personalizada e focada nas necessidades de ambas as partes	
	Tutoria para promover comunicação intercategorias e intergeracional	
	Fornecer mais informação, delegar mais responsabilidades e aumentar nível de participação na tomada de decisão	Insatisfação ao nível das expetativas pessoais e profissionais / Aumentar os níveis de satisfação e comprometimento
	Promover uma cultura de profissionalização	
	Promover o alinhamento entre os RH e a cadeia de comando	
	Implementar plano para recolha regular de informação, desde a candidatura, até dois anos após a PSM e realizar entrevistas e inquéritos para avaliar o <i>engagement</i> e apoiar a satisfação, o comprometimento, a motivação e atitudes	
	Implementar/desenvolver planos de tutoria e programas de acolhimento para redução do número de desistências para os militares que ingressam em RV/RC	

Quadro 3 – Propostas de medidas corretivas (cont.)

Variáveis do MRL	Medidas corretivas	Causas/Finalidade
Atração pela atividade e missões das FFAA	Melhoria das condições de habitabilidade e de trabalho (alojamento, alimentação, fardamento, equipamento e armamento)	Para a criação das expetativas irrealistas, face ao que é o SM, os inquiridos destacam a informação transmitida no recrutamento, o mau relacionamento com os superiores e o deteriorar das condições de trabalho, ao longo do tempo / Aumentar a atratividade das FFAA
	Aumento da atividade operacional	
	Manual de acolhimento	
	Apostar num acolhimento e integração de proximidade	
	Implementar um modelo de percurso profissional	
	Desenvolver símbolo, imagens e <i>slogans</i> , ligando FFAA, valores militares, pessoas e tecnologia (apelativos para as novas gerações)	
	Mensagem a transmitir tem de ser genuína e verdadeira, com conteúdos adaptados à linguagem das audiências alvo	
	Potenciar a divulgação de informações relativas ao possível percurso profissional	
	Maior aposta nas redes sociais e na tecnologia	
	Promover iniciativas de responsabilidade social	
	Promover o dia da família/amigos	
	Valorização social da profissão militar	
	Apoiar a criação e desenvolvimento de uma Cultura de Defesa	
	Criar condições que permitam o reingresso de um ex-militar às fileiras, para continuar prestação de serviço	No global das FFAA, 42,9% inquiridos, manifestou essa intenção / Rentabilizar o investimento já realizado anteriormente

Quadro 3 – Propostas de medidas corretivas (cont.)

Variáveis do MRL	Medidas corretivas	Causas/Finalidade
Deterioração das condições de trabalho ao longo do contrato	Gestão de RH mais flexível e tolerante	Conflito trabalho-família / Adequar o trabalho às necessidades da família
	Sistematizar processos que permitam apostar na tecnologia e rentabilizar os RH	Sobrecarga de serviços / Distribuição mais equitativa das tarefas
	Maior rotatividade de funções	Quebra de expectativas face ao trabalho / Reduzir o empenhamento fora da respetiva área de especialidade
	Implementar sistemas de informação integrados e serviços partilhados	
	Recorrer a <i>Outsourcing</i> para tarefas não operacionais (e.g., serviços de limpezas, alimentação, exploração de bares, jardinagem)	Quebra de expectativas / Possibilitar uma sequência lógica do percurso militar
	Durante a formação, conhecer a realidade das atividades desenvolvidas diariamente nas Unidades	
	Criar mecanismos que permitam identificar os colaboradores mais alinhados com a cultura organizacional. Entender, cuidar, investir e liderar	
	Alinhar as estruturas de recrutamento, retenção e apoio à transição	Grande discrepância face ao que estão habituados / Adequar condições proporcionadas aos jovens, de acordo com o padrão atual
Melhoria das condições existentes nas Unidades: infraestrutura, alimentação, materiais, equipamentos e fardamento		
Incentivo: colocação próxima da área de residência	Realizar recrutamento local	Motivo de rescisão/ não renovação de contrato / Reduzir o <i>turnover</i>
	Realizar recrutamento de especialidade	
	Atribuição de dupla especialidade	
	Previsibilidade de colocação	
Incentivo: VPerm às FFAA	Realizar estudo das potencialidades e vulnerabilidades, tirando partido da experiência da Marinha	Instabilidade profissional / Aferir exequibilidade do modelo de QP para Praças

Este estudo permitiu aprofundar o conhecimento relativo à temática da profissionalização, demonstrando que se não existir um equilíbrio entre as necessidades da instituição e as expectativas dos jovens que ingressam nas fileiras,



o modelo não funciona. E para superar esta dependência do MT, conjugada com as alterações demográficas e o crescente desalinhamento entre os valores sociais e os da instituição, é fundamental alinhar o ciclo do recrutamento, retenção e inserção laboral.

Face às particularidades evidenciadas, no que ao Exército diz respeito, importa registar algumas propostas específicas para este Ramo. Enquanto na Marinha e na FAP, a percentagem dos ex-militares que não ingressaram no Ramo pretendido é na ordem dos 1,5%, no Exército esse valor ultrapassa os 25%. Começa aqui, o efeito “bola de neve”, que leva a que mais de 55% dos ex-militares não tenha ingressado na especialidade que pretendia, o que aliado a outros fatores, anteriormente apresentados, cria diferenças significativas, relativamente aos outros Ramos, no que diz respeito a: (i) oportunidades de progressão na carreira; (ii) utilidade das competências adquiridas nas FFAA; (iii) valorização para inserção profissional; e (iv) perceção de justiça, com que se sente tratado. Justifica-se assim, reduzir o número de especialidades no Exército, para que, de acordo com a situação, sejam ministradas qualificações específicas para as tarefas que o militar tem de desempenhar. Isto permitirá maior flexibilidade, sem criar falsas expectativas, porque o militar será efetivamente empenhado no que teve formação. Este modelo, permite ainda reduzir as necessidades de instrução, libertando conseqüentemente efetivos que estavam afetos à formação e minimiza o ministrar de formação que nunca será rentabilizada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J., 1965. Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, pp. 267-299.
- Agrocluster, 2017. *Estudo de tendências de consumo: Geração Y Millennials*. s.l.:s.n.
- Alis, D., Horts, C., Chevalier, F., Fabi, B. e Peretti, J., 2012. *Gestão de Recursos Humanos, Uma abordagem internacional*. Lisboa: Edições Piaget.
- Alves, C., 2018. *Retenção de Praças RV/RC - Visão do Chefe da DIREC do Estado-Maior do Exército*. Entrevistado por Dinis Faustino [Presencialmente]. Lisboa, 29 de março de 2018.
- Ambler, T. e Barrow, S., 1996. The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4 (3), 30 de outubro de 1996, pp. 185-206.
- Backhaus, K. e Tikoo, S., 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5), maio de 2004, pp. 501-517.
- Berthon, P., Ewing, M. e Hah, L., 2005. Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), pp. 151-172.
- Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J., 2013. *Humanator XXI, Recursos Humanos e sucesso empresarial*. 6ª ed. Alfragide: Publicações Dom Quixote.





- Cardoso, A., 2016. *Atração, Seleção e integração de Talentos*. Lisboa: Lidel-Edições Técnicas, Lda.
- Castanheira, F. e Chambel, M., 2010. Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resources Management*, 49 (6), pp. 1047-1065.
- Castanheira, L. e Caetano, A., 1999. Dimensões do contrato psicológico. *Psicologia*, 13, pp. 99-125.
- Chambel, M. e Castanheira, F., 2007. They don't want to be temporaries: Similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behaviour*, novembro, 28 (8), pp. 943-959.
- Clarke, K., 2001. What businesses are doing to attract and retain employee-becoming an employer of choice. *Employee Benefits Journal*, pp. 34-37.
- Cobra, J., 2005. *Militares contratados: vivência e reinserção*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Coelho, A., 2018a. Recrutamento Militar: Dificuldades e Desafios. Painel II. In: Comissão de Defesa Nacional, 2018. *Recrutamento Militar: Dificuldades e Desafios*. Sala do Senado - Assembleia da República, 28 de março de 2018. Lisboa.
- Coelho, A., 2018b. *Retenção de Praças RV/RC - Visão da DGRDN*. Entrevistado por Dinis Faustino [Por email]. Lisboa, 03 de abril de 2018.
- Cotton, J. e Tuttle, J., 1986. Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), pp. 55-70.
- Cunha, M., Cunha R., Rego, A., Neves, P. e Cardoso, C., 2016. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 8ª ed. Lisboa: Editora RH.
- DdP, 2017. *Saídas Extemporâneas de Militares*, Lisboa: RSE/SPCA.
- DGPRM, 2008. *Militares RV/RC. Estudo de Caracterização*, Lisboa: CESNOVA.
- DGPRM, 2012. *Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas: Relatório Final*. Lisboa, Ministério da Defesa Nacional.
- DGRDN, 2016a. *Informação/Parecer N.º 1707 de 29Set16 da DIRP*. (Proposta de diploma que aprova o regime de contrato de duração prolongada (RCDP)), Lisboa: Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional.
- DGRDN, 2016b. *Informação/Parecer N.º 1703, de 29Set16*. (Proposta de diploma que altera o regulamento de incentivos à prestação do serviço militar nos diferentes regimes de contrato e no regime de voluntariado), Lisboa: Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional.
- Edge, K., 2014. A review of the empirical generations at work research: implications for school leaders and future research. *School Leadership & Management*, 19 de dezembro de 2013, pp. 136-155.
- Ferrão, E., 2018. *Retenção de Praças RV/RC - Visão do Comandante da Brigada Mecanizada*. Entrevistado por Dinis Faustino [Por email]. Santa Margarida, 20 de março de 2018.
- Fonseca, C., 2010. *Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos: O Turnover nos Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa*. Lisboa: ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa.
- Gaspar, J., 2018. *Retenção de Praças RV/RC - Visão do Chefe da DIREC do Estado-Maior da FAP*. Entrevistado por Dinis Faustino [Presencialmente]. Alfragide, 27 de março de 2018.





A PROBLEMÁTICA DO RECRUTAMENTO E DA RETENÇÃO DE EFETIVOS NAS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS: PERSPETIVA COMPLEMENTAR AO NÍVEL DO DIAGNÓSTICO E DAS MEDIDAS CORRETIVAS

- Graça, L., 2018. *Retenção de Praças RV/RC - Visão do Subdiretor da Direção de Pessoal da Força Aérea Portuguesa*. Entrevistado por Dinis Faustino [Presencialmente]. Alfragide, 20 de março de 2018.
- Guerra, I., 2014. *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. 5ª ed. Cascais: Principia.
- Howe, N. e Strauss, W., 2000. *Millennials Rising The Next Great Generation*. New York: Vintage Books.
- Hytter, A., 2007. Retention strategies in France and Sweden. *The Irish Journal of Management*, 28(1), pp. 59-79.
- Jerónimo, C., 2005. *Trabalho Individual de Longa Duração integrado no Curso Superior de Comando e Direção no ano letivo de 2004/2005: A retenção dos militares em regime de contrato nas fileiras. Causas de abandono, possíveis soluções e suas implicações*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Keller, L., 1993. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57 (1), pp. 1-22.
- Lievens, F., 2007. Employer Branding in the Belgian Army: the Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants, and Military Employees. *Human Resource Management*, Vol. 46, pp. 51-69.
- Lievens, F., Hoye, G. e Schreurs, B., 2005. Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *The British Psychological Society*, Vol. 78, pp. 553-572.
- Lopes, A., 2018. Recrutamento Militar: Dificuldades e Desafios. Abertura. In: Comissão de Defesa Nacional, 2018. *Recrutamento Militar: Dificuldades e Desafios*. Sala do Senado - Assembleia da República, 28 de março de 2018. Lisboa.
- March, J. e Simon, H., 1958. *Organizations*. Nova Iorque: Wiley.
- Martins, A., 2013. *Trabalho de Investigação Individual integrado no Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea no ano letivo 2012/2013: Serviço Militar em regime de contrato: Cessação antecipada de contrato*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Martins, A., 2014. *Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos: Turnover e Retenção dos Militares em Regime de Contrato da Força Aérea*. Lisboa: Lisboa School of Economics and Management.
- Medstatweb, s.d. *Coefficiente de correlação de Pearson*. [Em linha] Disponível em: http://medstatweb.med.up.pt/cursop/glossario/correlacao_Pearson.html, [Consult. em 6 de maio de 2018].
- Meyer, J. e Allen, N., 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, I (1), pp. 61-89.
- Monteiro, L., 2018. Retenção de Praças RV/RC - Visão do Chefe da DIREC do Estado-Maior da Armada. Entrevistado por Dinis Faustino [Presencialmente]. Lisboa, 23 de março de 2018.
- Muchinsky, P. e Morrow, P., 1980. A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. *Journal of Vocational Behaviour*, 17(3), pp. 263-290.
- Nunes, M., 2018. *Concursos para o Curso de Praças da GNR nos anos 2016 e 2017*. Lisboa: Comando Geral da Guarda Nacional Republicana.



- Ongori, H., 2007. A review of the literature on Employee Turnover. *African Journal of Business Management*, pp. 049-054.
- OTAN, 2007. *Recruiting and retention of military personnel - Final Report of Research Task Group HFM-107*: Research and Technology Organization.
- Pereira, R., 2018. *Retenção de Praças RV/RC - Visão do Comandante das Forças Terrestres*. Entrevistado por Dinis Faustino [Presencialmente]. Amadora, 27 de março de 2018.
- Rego, A., Cunha, M. Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C. e Marques, C., 2015. *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ribeiro, A., 2018. *Retenção de Praças RV/RC - Visão do Diretor de Pessoal da Marinha*. Entrevistado por Dinis Faustino [Por email]. Lisboa, 05 de abril de 2018.
- Rocha, J., 1997. *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rosas, Á., 2018. *Retenção de Praças RV/RC - Visão da Direção de Administração de Recursos Humanos*. Entrevistado por Dinis Faustino [Presencialmente]. Lisboa, 28 de março de 2018.
- Rousseau, D., 1989. Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, pp. 121-139.
- Rousseau, D., 2000. *Psychological Contract Inventory. Technical Report*. Pittsburgho: Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. e Schalk, R., 2000. *Psychological Contracts in Employment: Cross-National Perspectives*. London: Sage.
- Sanner, B. e Bunderson, S., 2018. A verdade sobre as hierarquias. *Human Resources Portugal*, N.º 89, março, pp. 66-69.
- Santos, L. e Lima, J., (Coord), 2016. *Orientações Metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação*. Cadernos do IESM, N.º 8. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Silva, A., Rodrigues, A., Rodrigues, J. e Vilhena, C., 2002. Estudo das Razões de Desistências dos Militares em RV/RC, em 2001. *Revista de Psicologia Militar*, N.º 13, pp. 59-74.
- Silva, M., 2002. Comportamento Organizacional. *Revista de Psicologia*, jul/dez, pp. 59-70.
- SurveyMonkey, 1999-2018. *Calculadora de tamanho de amostra*. [Em linha] Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>, [Consult. em 07 de abril de 2018].
- Tett, R. e Meyer, J., 1993. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, Vol. 46, pp. 259-293.
- Trevor, C., 2001. Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44 (4), pp. 621-639.
- Twenge, J., 2010. A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business Psychology*, 25, pp. 201-210.
- Veloso, I., 2018. *Employer branding: uma área com identidade própria*. [Em linha] Disponível em: https://www.randstad.pt/tendencias360/arquivo/employer-branding-uma-area-com-identidade-propria_319/, [Consult. em 15 de março de 2018].
- Vroom, V., 1964. *Work and motivation*. Oxford: Wiley.





ESTUDO 4

CARREIRA MILITAR: ASPIRAÇÕES E EXPETATIVAS DOS MILITARES EM REGIME DE CONTRATO NAS FORÇAS ARMADAS

MILITARY CAREER: GOALS AND EXPECTATIONS OF THE CONTRACTED PERSONNEL SERVING IN THE ARMED FORCES

Hugo Miguel da Mata Ferrão

Major Técnico de Abastecimento da Força Aérea Portuguesa
Bacharel em Tecnologias Militares Aeronáuticas, especialidade de Técnico de Abastecimento,
pela Academia da Força Aérea (AFA)
Chefe da Secção de Material Diverso, na Direção de Abastecimento e Transportes do Estado-Maior
da Força Aérea
Docente da AFA
Investigador do Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar (IUM)
1449-027 Lisboa
hmferrao@emfa.pt

Cristina Paula de Almeida Fachada

Major Psicóloga da Força Aérea Portuguesa
Doutorada em Psicologia pela Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa
Docente do Instituto Universitário Militar (IUM) e da Academia da Força Aérea (AFA)
Investigadora do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (1449-027 Lisboa)
Investigadora do Centro de Investigação da AFA (2715-021 Pêro Pinheiro)
fachada.cpa@ium.pt

Nuno Alexandre Cruz dos Santos

Tenente-coronel de Administração Aeronáutica
Licenciado em Administração Aeronáutica pela Academia da Força Aérea
Docente da Área de Ensino do Comportamento Humano e Administração de Recursos no Instituto
Universitário Militar
Investigador do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM
1449-027 Lisboa
cruzdosantos@gmail.com

RESUMO

Na atual conjuntura tem-se assistido a uma acentuada diminuição no número de candidatos às Forças Armadas (FFAA) Portuguesas. O presente estudo tem por objetivo conhecer a





A PROBLEMÁTICA DO RECRUTAMENTO E DA RETENÇÃO DE EFETIVOS NAS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS: PERSPETIVA COMPLEMENTAR AO NÍVEL DO DIAGNÓSTICO E DAS MEDIDAS CORRETIVAS

forma como os militares em regime de contrato percecionam uma carreira militar nas FFAA Portuguesas. Para tal, foi utilizado um questionário adaptado a partir do apresentado pelo ONRH (2017) e pela DGRDN (2017), organizado em 13 dimensões (possíveis catalisadores da Atratividade da Carreira Militar), e apresentado de a uma amostra de 1348 militares, dos três Ramos, das três Categorias e dos dois Géneros. Dos resultados obtidos, concluiu-se que, em termos médios, uma carreira castrense é percebida como algo de positivo e atrativo, que, ainda assim, pode ser melhorada, sendo esta percepção mais expressiva na Categoria das Praças, no Ramo do Exército, no Género Masculino e nas dimensões *Reconhecimento e Recompensa, Mudança e Inovação e Qualidade*. Neste enquadramento, foram, ainda, elencadas algumas medidas concretas e potencialmente optimizadoras desta atratividade.

Palavras-chave:

Carreira militar; atratividade das Forças Armadas; expetativas e regime de contrato.

ABSTRACT

Nowadays, we are seeing a big decrease in the number of candidates for the Portuguese Armed Forces. This study aims to understand the perception of contracted personnel regarding the military careers in the Portuguese armed forces. To this end, we have used a questionnaire which is an adaptation of one published by the ONRH (2017) and the DGRDN (2017). The questionnaire is based on 13 dimensions (possible catalysts of the Military Career Attractiveness) and it was presented to 1348 military personnel of the three Branches of the Armed Forces, the three Categories, and two Genders. The results lead us to conclude that, in average, a military career is perceived as something positive and attractive, which, nevertheless, can be improved, being this mentioned most relevant for the Army male enlisted personnel. This is also express in the dimensions Recognition and Reward, Change and Innovation, and Quality. In this context, some concrete and potential measures to increase the attractiveness were also listed.

Keywords:

Military career; attractiveness of the Armed Forces; expectations and contract regime.





1. INTRODUÇÃO

A constante evolução da Sociedade obriga as organizações a um, também ele, constante processo de adaptação. O Ministério da Defesa Nacional (MDN), em geral, e as Forças Armadas (FFAA), em particular, não são naturalmente alheios a esta realidade, sendo permanentes os seus esforços em se adaptarem e procurarem soluções para desafios, como sejam a

Reforma ‘Defesa 2020’, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 11 de abril de 2013, é uma reforma que define um novo modelo para a Defesa Nacional e que estabelece umas Forças Armadas mais modernas, mais operacionais e sustentáveis, integradas num edifício conceptual e legislativo coerente e organizado, com os seus recursos otimizados e com um claro aumento de eficiência das estruturas.

MDN (2015a, p. 5)

Uma pretensão operacionalizável à luz do preconizado no art.º 3.º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) (MDN, 2015b, p. 3202), que prevê “quatro formas de prestação de serviço efetivo: Serviço efetivo nos Quadros Permanentes (QP); Serviço efetivo em Regime de Contrato (RC), nas suas várias modalidades; Serviço efetivo em Regime de Voluntariado (RV); e Serviço efetivo decorrente de convocação¹ ou mobilização²”.

Ainda assim, a falta de efetivos apresenta-se como um dos principais desafios das FFAA na atualidade, resultante da redução de incorporações verificada durante os anos da crise económica, a que Portugal esteve sujeito (RTP, 2018).

No que respeita ao Recrutamento Militar, e conforme com o n.º 1 do art.º 7.º da Lei de Serviço Militar (LSM) (ARP, 1999, p. 6542), este define-se pelo:

Conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas Forças Armadas [e compreende, em sintonia com o já supradito, as modalidades de:] recrutamento normal, para a prestação de serviço efetivo em RC ou em RV; recrutamento especial, para a prestação de serviço efetivo voluntário nos quadros permanentes; e o recrutamento especial, para a prestação de serviço efetivo decorrente de convocação ou mobilização.

Neste contexto, tem-se que a profissionalização das FFAA portuguesas assenta na LSM, que determina a necessidade de implementação e regulamentação de um quadro de incentivos à Prestação do Serviço Militar (PSM), em RV e RC. O Regulamento de Incentivos (RI) à PSM, em RV e RC, está materializado no

¹ A Convocação efetiva-se nos casos em que a satisfação das necessidades fundamentais das FAA seja afetada, ou a prossecução dos objetivos permanentes da política de defesa nacional seja prejudicada (ARP, 1999).

² A Mobilização é efetuada em casos de exceção ou de guerra (ARP, 1999).





Decreto-Lei (DL) n.º 320-A/2000 de 15 de dezembro, tendo, o mesmo diploma, sofrido alterações em 2004 e em 2007. Decorrente do despacho n.º 8474/2016 do Secretário de Estado da Defesa Nacional, o mesmo diploma encontra-se, atualmente, em revisão.

O RI estabelece cinco grandes áreas de incentivos: o apoio à obtenção de habilitações académicas; o apoio para a formação e certificação profissional; as compensações financeiras e materiais; o apoio à inserção no mercado de trabalho; e o apoio social.

Com o DL n.º 118/2004, de 21 de maio, as principais mudanças foram: (i) um aumento da percentagem de vagas prioritárias para o acesso ao Ensino Superior de dois para dois e meio por cento; (ii) o condicionamento do direito à prestação após termo da PSM para no mínimo dois anos de serviço efetivo; (iii) eliminação do direito permanente à alimentação mesmo após o período de instrução; (iv) melhoria das condições de atribuição de subsídio de desemprego em relação à lei geral, devendo ser igual ao número de anos de contrato até um limite máximo de 30 meses (só atingível na lei geral para pessoas com idade superior a 45 anos); e a (v) introdução da exclusividade de acesso ao concurso para o QP de Praças da Guarda Nacional Republicana (GNR) e um contingente de 30 por cento das vagas para Oficiais da GNR e 15 por cento para o ingresso no QP da Polícia de Segurança Pública (PSP) (MDN, 2004).

Já com o DL n.º 320/2007, de 27 de setembro, as maiores alterações foram: (i) eliminação do direito a dois duodécimos por cada ano completo de serviço efetivo, para militares que cumprissem os seis anos de contrato, no que diz respeito à prestação após termo da PSM, passando todos a receber apenas um duodécimo por cada ano completo de serviço efetivo, após um período mínimo de dois anos de contrato; (ii) redução para um limite de dois anos após o fim do contrato para o acesso aos concursos de ingresso na função pública (o limite anterior era de seis anos); (iii) aumento do número mínimo de anos de PSM para acesso ao concurso de admissão ao QP das FFAA, de dois para três anos; e a (iv) eliminação da exclusividade de acesso ao QP de Praças da GNR, passando a ter precedência sobre os restantes candidatos, desde que obtenham aproveitamento nas provas de admissão, e redução do tempo em que mantêm esse direito após o fim da PSM, de cinco para dois anos (MDN, 2007).

De notar, contudo, que o RI à prestação do serviço não é suficientemente atrativo para a população jovem recrutável, sendo importante analisar não só a atratividade para o recrutamento de militares em RC e RV (MDN, 2007, pp. 6847-6854), mas também a situação de retenção destes militares, visto que existem custos associados à sua substituição.





Neste enquadramento, a mais-valia do presente estudo prende-se com a sua pretensão em conhecer as aspirações e expectativas dos militares dos diferentes Ramos das FFAA em RC, bem como verificar de que forma a sua motivação se pode alterar, a fim de propor soluções que contribuam para um significativo mitigar desta problemática.

Considerando as restrições temporais e textuais à elaboração desta investigação, o objeto de estudo são os militares em RC das FFAA na efetividade de serviço.

Para o desenvolvimento deste estudo seguiu-se um raciocínio hipotético-dedutivo, adotando no domínio metodológico uma estratégia quantitativa e usando como instrumento de recolha de dados, o inquérito por questionário.

O presente estudo tem por Objetivo Geral (OG) **conhecer a forma como os militares em RC percecionam uma carreira militar nas FFAA portuguesas.**

Deste OG decorrem os três Objetivos Específicos (OE):

OE1: Identificar o *grau de satisfação* dos militares em RC;

OE2: Analisar o *nível de lealdade* dos militares em RC;

OE3: Avaliar qual o *nível de envolvimento* dos militares em RC.

A operacionalização dos objetivos supraditos reflete-se na Pergunta de Partida (PP) – **Como é que os militares em RC percecionam uma carreira militar nas FFAA Portuguesas?** –, alicerçada em três Perguntas Derivadas (PD) e correspondentes Hipóteses (H):

PD1: Será que os militares em RC sentem-se satisfeitos face à (sua) carreira nas FFAA?

H1: Os militares em RC sentem-se satisfeitos face à (sua) carreira nas FFAA.

PD2: Será que os militares em RC experienciam um sentimento de lealdade face às FFAA?

H2: Os militares em RC experienciam um sentimento de lealdade face às FFAA.

PD3: Será que os militares em RC experienciam um sentimento de envolvimento face às FFAA?

H3: Os militares em RC experienciam um sentimento de envolvimento face às FFAA.

O presente estudo estruturalmente, é constituído por **três secções.**

A primeira, versando o enquadramento conceptual e metodológico.

A segunda, referente ao estudo dos objetivos específicos, mediante análise das hipóteses e resposta às PD e PP, como abaixo revisitado.





A terceira secção, diz respeito às conclusões, contributos para o conhecimento, limitações, pistas de estudos futuros, implicações práticas e recomendações.

2. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL E METODOLÓGICO

Uma Organização “é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos comuns” (Bilhim, 2006, p. 21).

Neste seguimento, refere ainda Bilhim (2006) que o sucesso das Organizações depende, na maioria dos casos, dos seus recursos humanos, ou, por outras palavras, do “bem” considerado fundamental, estratégico e dotado de características próprias – como sejam a criatividade, inovação e potencial –, o que o diferencia dos restantes recursos/organizações.

O Planeamento de Recursos Humanos (PRH), apresenta-se, assim, como uma ferramenta distinta, que deve assegurar os Recursos Humanos (RH), em quantidade e no momento ideal, de modo a corresponder às necessidades organizacionais, sendo objetivo do PRH identificar, com antecedência, os pontos críticos em que é mais provável que ocorram faltas, excessos ou uso ineficiente de pessoal (Camara, Guerra e Rodrigues, 2001, p. 358).

2.1. CONCEITOS ESTRUTURANTES

No que concerne ao enquadramento concetual foram identificados os cinco conceitos: Motivação, Satisfação, Atratividade Organizacional, Comprometimento Organizacional e Qualidade.

2.1.1. Motivação

O termo “motivação” consiste no “conjunto de fatores que determinam a conduta de alguém, [ou] que desencadeiam uma atividade consciente” (Infope-dia, 2017).

2.1.2. Satisfação

O termo “satisfação” (em latim “*satisfactione*”) significa “o acto ou o efeito de satisfazer-se” (Dicionário de Língua Portuguesa Contemporânea [DLPC]), sendo um resultado “[...] da avaliação feita pelo [indivíduo] em função da realização das suas necessidades percebidas, expectativas e resultados obtidos. É





um estado interno que pressupõe elementos afetivos e cognitivos na avaliação dos recursos e respostas do meio, às necessidades do indivíduo” (Paúl, 1999).

Nas palavras de Hespanhol (2008), e por se tratar de um conceito subjetivo e cultural, pode ser entendida como o “...resultado da avaliação que uma pessoa faz, em jeito de balanço, relativamente ao grau de realização dos seus valores, necessidades preferências e expectativas, ou seja, é uma pessoa perceber ou sentir que aquilo que recebe está de acordo com aquilo que esperava obter.”

2.1.3. Atração organizacional

De acordo com Barber (1998 cit. por Frazão, 2016, p. 4) a “atração organizacional é uma componente da atitude, na medida que é refletida em pensamentos individuais, afetivos e comportamentais, relativo a empresas como potenciais locais para emprego.”

A atração são crenças ou atitudes que os indivíduos têm em relação a uma empresa ou organização, relacionada com a percepção dos benefícios intrínsecos e extrínsecos que possa obter (Vroom, 1966).

2.1.4. Comprometimento organizacional

À luz de Meyer e Allen (1991, cit. por Fachada, 2015, p. 20), entende-se por compromisso/comprometimento:

– Afetivo, o quero (*want to*) do comprometimento, ou seja, o “quadro mental de vínculo emocional, identificação e/ou envolvimento” do trabalhador com a sua Organização, e que se reflete, na prática, pelo desejo percebido em nela permanecer;

– Calculativo, a necessidade (*need to*) do comprometimento, ou seja, o quadro mental de vínculo à Organização que decorre dos custos económicos e sociais que são percebidos pelo indivíduo com a sua eventual saída, ou seja, o preço percebido de um seu afastamento definitivo;

– Normativo, o devo (*ought to*) do comprometimento, típica de um “[...] quadro mental de vínculo à organização associado à obrigação de nela permanecer, devido ao acreditar [...]”, de que tal é o moralmente fazível, ou seja, obrigação percebida.

Dito por outras palavras, “empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem; empregados com comprometimento instrumental permanecem porque precisam; e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque sentem que são obrigados” (Meyer, Allen e Gellatly, 1990, p. 710).





Mowday, Steers e Porter (1979, p. 226) definem o comprometimento como “uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização”. Contudo, segundo os mesmos autores, para existir comprometimento é necessário que as pessoas estejam satisfeitas com o trabalho e que este esteja em consonância com a sua própria realização pessoal.

Para Bastos (1994, p. 86), o comprometimento “é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo, [sendo] caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como a lealdade em relação a algo”, e a lealdade tende a revelar intenções de comportamento que são denunciadoras de um envolvimento afetivo/cognitivo com algo ou alguém.

2.1.5. Qualidade

De acordo com Deming (s.d., cit. por Chandrupatla, 2009, p. 2), uma “boa qualidade significa um grau previsível de uniformidade e confiabilidade com um padrão de qualidade adequado ao cliente”, e é o resultado “de duas partes interdependentes: qualidade de facto e qualidade de percepção. A primeira traduz-se na confrontação com padrões e corresponde às expectativas de cada um. A segunda refere-se a corresponder às expectativas do consumidor” (Lee e Yom, 2006, cit. por Ferrão, 2016, p. 6).

2.2. MODELO DE SATISFAÇÃO

Nos dias de hoje, as Organizações realizam estudos relativamente à qualidade de bens e serviços, por via da satisfação dos clientes, existindo autores (como Nayar, 2010) que defendem também o desenvolvimento de estudos sobre a satisfação dos colaboradores.

Satisfação esta que, conforme predita no modelo estrutural do Observatório Nacional de Recursos Humanos (ONRH) (2017), resulta de um conjunto de dimensões, tem como consequentes a lealdade e o envolvimento e é o elemento central do índice de satisfação (Figura 1).



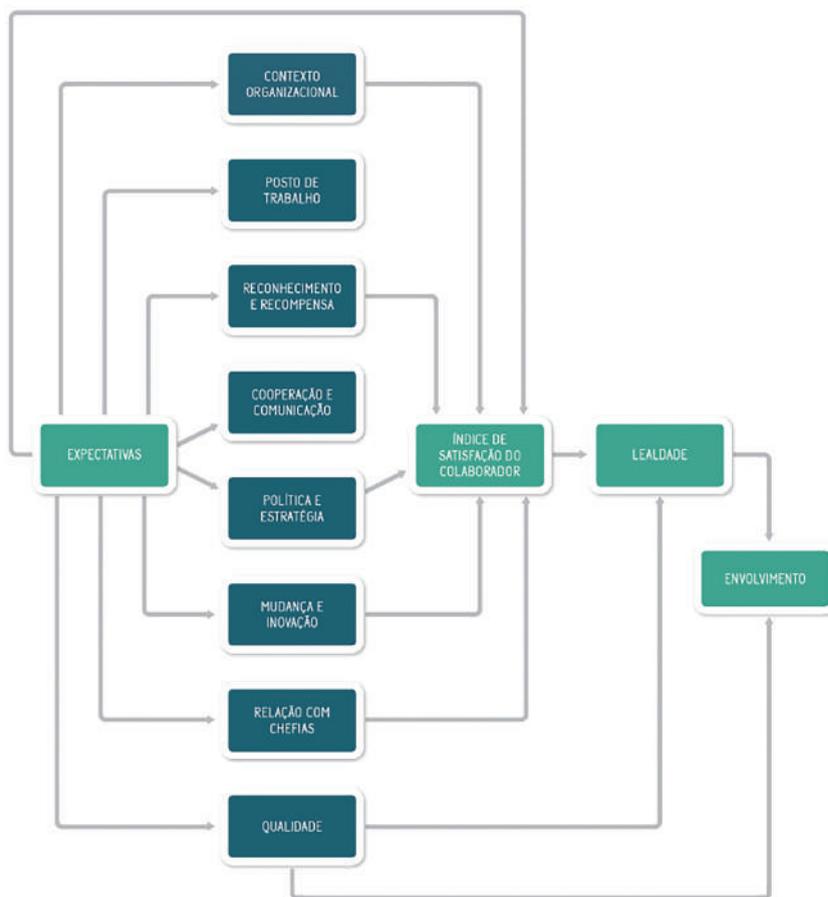


Figura 1 – Modelo Estrutural concebido pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos

Fonte: ONRH (2017).

De uma forma um pouco mais detalhada, as dimensões do modelo do ONRH definem-se, segundo Gonçalves e Orey (2012, pp. 170-171), no que respeita:

- Ao *contexto organizacional*, pela avaliação que os colaboradores fazem relativamente aos fatores organizacionais da imagem e cultura organizacional, às infraestruturas da estabilidade no emprego, e ao papel da Organização na sociedade;
- Ao *posto de trabalho*, pela avaliação dos colaboradores relativamente a fatores relacionados com a sua função e local onde prestam serviço (tarefas e funções, objetivos propostos, grau de autonomia e responsabilidade);



- *Ao reconhecimento e recompensa*, pela avaliação dos colaboradores no que respeita a fatores como o reconhecimento do trabalho, remunerações e incentivos existentes;
- *A cooperação e comunicação*, pela forma como os colaboradores e as chefias se relacionam, assim como a comunicação e o ambiente de trabalho;
- *A política e estratégia*, pela perceção dos colaboradores relativamente ao conhecimento dos objetivos globais desta (Nota: Neste TII, esta dimensão foi renomeada de “Missão”);
- *A mudança e inovação*, pelas avaliações dos colaboradores relativamente à gestão destas duas variáveis;
- *À qualidade*, pela perceção dos colaboradores no âmbito da qualidade das infraestruturas e dos serviços colocados à sua disposição;
- *A relações com chefias*, pelo tipo de relacionamento com as chefias, bem como, a forma como os colaboradores avaliam a sua chefia direta;
- *A expectativas*, pela informação que os colaboradores têm do passado, baseada na sua experiência na organização;
- *A lealdade*, como uma de duas variáveis consequentes da Satisfação;
- *Ao envolvimento*, como a outra das variáveis consequentes da Satisfação.

Segundo Gonçalves e Orey (2012, p. 172):

Os resultados decorrentes do modelo estrutural [do ONRH] de satisfação dos colaboradores permitem avaliar quantitativamente os impactos das decisões de gestão sobre a satisfação, lealdade e envolvimento dos colaboradores, possibilitando uma identificação clara e objetiva de ações de melhoria prioritárias a desenvolver, a partir das inter-relações existentes numa organização entre as intervenções na gestão de recursos humanos e os correspondentes resultados expressos em termos de satisfação, lealdade e envolvimento dos colaboradores.

Neste estudo, é utilizado o modelo de satisfação de colaboradores do ONRH, em virtude de ter a vantagem de poderem ser efetuados estudos comparativos com outras entidades públicas ou privadas (que utilizem o mesmo modelo).

2.3. MODELO DE ANÁLISE

O presente estudo desenvolveu-se à luz do modelo de análise apresentado no Quadro 1.





Quadro 1 – Modelo de Análise

PP: “Qual a satisfação dos militares em RC relativamente às FFAA?”				
PD	Hipótese	Conceitos	Dimensões	Indicadores
PD1: Será que os militares em RC sentem-se satisfeitos face à (sua) carreira nas FFAA?	H1: Os militares em RC sentem-se satisfeitos face à (sua) carreira nas FFAA	Motivação Satisfação Comprometimento organizacional Atratividade organizacional	Contexto organizacional	<p>2) Sentimento de que as FFAA são necessárias para a segurança do país</p> <p>3) Sentimento que as FFAA são eficazes no cumprimento das suas missões</p> <p>4) Sentimento de oportunidade de progressão profissional na organização</p> <p>5) Satisfação com a formação que recebo</p> <p>6) Sentimento de poder participar em missões no estrangeiro</p> <p>7) Sentimento de prestígio social da profissão militar</p> <p>8) Sentimento de que, se assim o desejar, poderei trabalhar nesta organização para o resto da vida</p> <p>9) Sentimento de servir Portugal e participar na defesa e representação do país</p> <p>10) Sentimento de atração pelos valores característicos da vida militar (disciplina, espírito de missão, camaradagem)</p> <p>11) Prestígio em ser militar das FFAA, fora desta (ex: perante a família e os amigos)</p> <p>43) Sentimento de utilidade e eficácia da formação que recebo (tanto no desempenho das minhas funções nas FFAA, assim como, caso opte por sair para a vida civil)</p>



Quadro 1 – Modelo de Análise (cont.)

PD	Hipótese	Conceitos	Dimensões	Indicadores
PD1: Será que os militares em RC sentem-se satisfeitos face à (sua) carreira nas FFAA?	H1: Os militares em RC sentem-se satisfeitos face à (sua) carreira nas FFAA	Motivação Satisfação Comprometimento organizacional Atratividade organizacional	Posto de trabalho	<p>20) Possibilidade que me é dada de participar na tomada de decisões (ex. A forma como os seus superiores hierárquicos ouvem as sugestões e problemas)</p> <p>21) Autonomia que me é dada para planear, executar e avaliar o meu próprio trabalho</p> <p>22) Realização pessoal na função que ocupo nas FFAA</p> <p>23) Conhecimento do meu papel na organização (o que ela espera e quer de mim)</p> <p>24) Qualidade das infraestruturas do meu local de trabalho (ex.: temperatura, espaço e limpeza)</p> <p>25) Qualidade dos equipamentos para o desempenho da minha função</p> <p>30) Sentimento de que os objetivos que me estão atribuídos são adequados e possíveis de alcançar</p>
			Reconhecimento e recompensa	<p>14) Modo como a Organização reconhece todo o meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador/subordinado</p> <p>15) Satisfação relativamente ao Regime de Incentivos</p> <p>16) Sentimento de que estou a ser bem remunerado</p> <p>17) Sentimento de que o meu nível de remuneração é justo face às responsabilidades e qualificações que tenho</p> <p>18) (Durante todo o período de RC) Sentimento de que os vencimentos nas FFAA são iguais ou superiores aos geralmente praticados em Portugal</p> <p>19) Sentimento de que os vencimentos nas FFAA são iguais ou superiores aos geralmente praticados na região onde tenho Residência</p> <p>31) Sentimento de que é efetuada uma correta e justa avaliação do trabalho que desenvolvo</p>



Quadro 1 – Modelo de Análise (cont.)

PP: “Qual a satisfação dos militares em RC relativamente às FFAA?”				
PD	Hipótese	Conceitos	Dimensões	Indicadores
PD1: Será que os militares em RC sentem-se satisfeitos face à (sua) carreira nas FFAA?	H1: Os militares em RC sentem-se satisfeitos face à (sua) carreira nas FFAA	Motivação Satisfação Comprometimento organizacional Atratividade organizacional	Cooperação e comunicação Missão	28) Obtenção regular de informação sobre o meu desempenho na organização 29) Acesso e receção da informação que considero útil para o desempenho da minha função 32) Ajuda, colaboração e cooperação entre camaradas 33) Ajuda e colaboração do superior hierárquico 39) Estímulo que é dado ao trabalho em equipa 38) Conhecimento que possuo da missão do Ramo das FFAA em que presto serviço 37) Sentimento de que no meu trabalho diário, estou a contribuir para o cumprimento da missão do Ramo das FFAA 34) Grau de participação dos colaboradores na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento da organização 35) Aceitação e estímulo, por parte da organização, de sugestões feitas por colaboradores/subordinados 36) Sentimento de que presto serviço num Ramo inovador e em permanente melhoria
			Mudança e inovação	40) Formação ministrada pelas FFAA adequada às funções que exerce 41) Formação adequada à sua especialidade 42) Qualidade global da formação 44) Qualidade da alimentação em geral 45) Qualidade das infraestruturas de lazer e desporto (ex: ginásio, piscina, biblioteca, cafetarias) 46) Qualidade do apoio sanitário 47) A qualidade dos alojamentos
			Relações com chefias	26) A confiança profissional que os seus superiores hierárquicos têm em si 27) Preocupação e envolvimento dos superiores hierárquicos com os colaboradores/subordinados



Quadro 1 – Modelo de Análise (cont.)

PP: “Qual a satisfação dos militares em RC relativamente às FFAA?”				
PD	Hipótese	Conceitos	Dimensões	Indicadores
			Expectativas	12) Grau de expectativas que tinha da carreira militar antes de ingressar na carreira militar
			Satisfação	1) Grau de satisfação global com a carreira militar, considerando toda a minha experiência na mesma 13) Tendo em conta a minha experiência nas FFAA ao longo do último ano, grau em que esta correspondeu às minhas expectativas 50) Grau em que a organização se aproxima do que seria para mim uma organização ideal para trabalhar
PD2: Será que os militares em RC experienciam um sentimento de lealdade face às FFAA?	H2: Os militares em RC experienciam um sentimento de lealdade face às FFAA		Lealdade	48) Vontade de recomendar a um amigo à procura de emprego que viesse para as Forças Armadas 49) Vontade de permanecer vinculado às FFAA
PD3: Será que os militares em RC experienciam um sentimento de envolvimento face às FFAA?	H3: Os militares em RC experienciam um sentimento de envolvimento face às FFAA.		Envolvimento	51) Orgulho em que tenho em pertencer a esta organização 52) Dedicção e empenho que tenho pela organização

2.4. MÉTODO

2.4.1. Participantes e procedimento

Participantes. Integraram o presente estudo 1.348 militares na situação de efetividade de serviço em RC (ou RV destinados a RC), ultrapassando de forma significativa a dimensão da amostra calculada segundo Huot (2002, p. 38, cit. por IESM, 2015a, p. 69) [Nota: De acordo com os dados fornecidos pela DREM (2017), à data de 14 de outubro existiam 11.154 (N) militares na efetividade de serviço em RC (ou RV destinados a RC), distribuídos pela Marinha (n=881), Exército (n=8.412) e Força Aérea (n=1.861). Neste âmbito, e considerando um N=15.000, a dimensão da amostra deveria ter, no mínimo, um total de 375 militares].

Em maior detalhe, e de entre os 1.348 participantes, a sua maioria eram provenientes: do Exército (68,9%; distribuindo-se os restantes 26,8% pela Força Aérea e 4,3% pela Marinha); do regime RC (95,6%); da categoria de Praça (83,9%; distribuindo-se os restantes 10,2% pela de Oficial e 5,9% de Sargento); do género masculino (81,8%); de uma área de colocação situada no distrito de Lisboa (34,8%) (Figura 2) e de residência no distrito do Porto (20,2%) (Figura 3), residindo 58,7% habitualmente (durante a semana) na sua unidade militar.

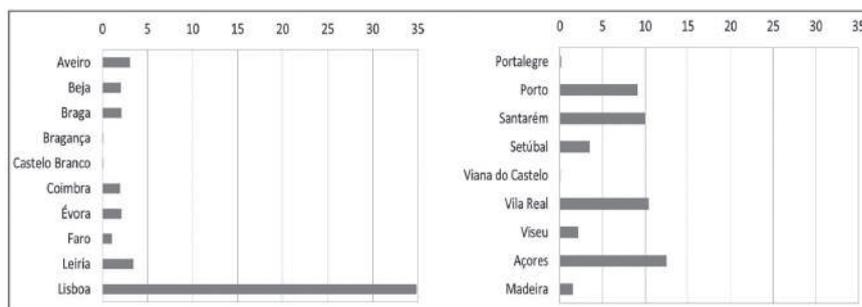


Figura 2 – Distrito da unidade de colocação (em %)

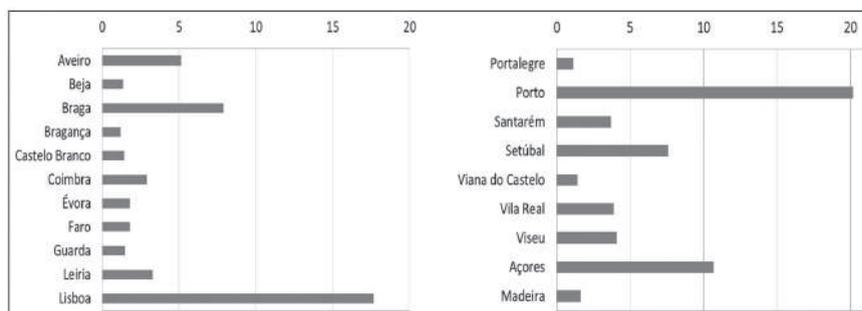


Figura 3 – Distrito da residência (morada fiscal) (em %)

A maioria era detentora de um tempo de serviço de “mais de cinco anos” (19,8%) (Figura 4), um nível de escolaridade correspondente ao 12.º ano (39,2%) (Figura 5) e um nível etário entre os 22-25 anos (46,4%) (Figura 6).

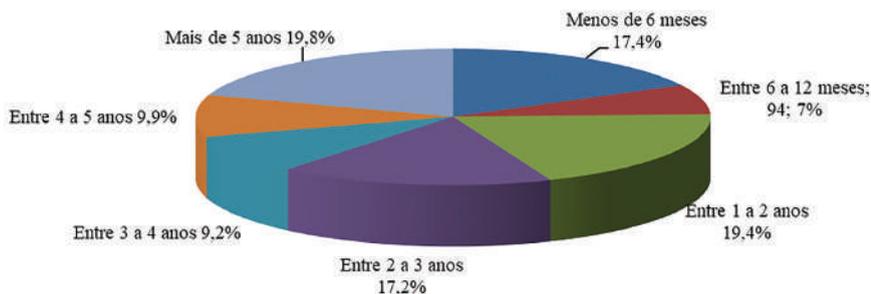


Figura 4 – Tempo de serviço desde a data de incorporação

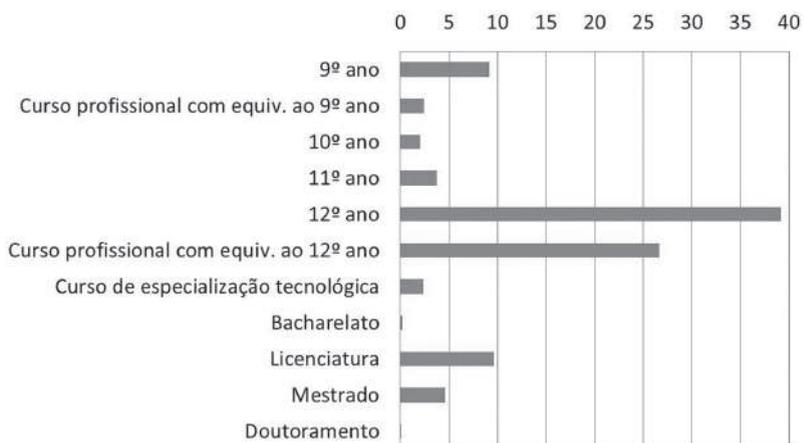


Figura 5 – Nível de escolaridade (em %)



CARREIRA MILITAR: ASPIRAÇÕES E EXPETATIVAS DOS MILITARES EM REGIME DE CONTRATO NAS FORÇAS ARMADAS

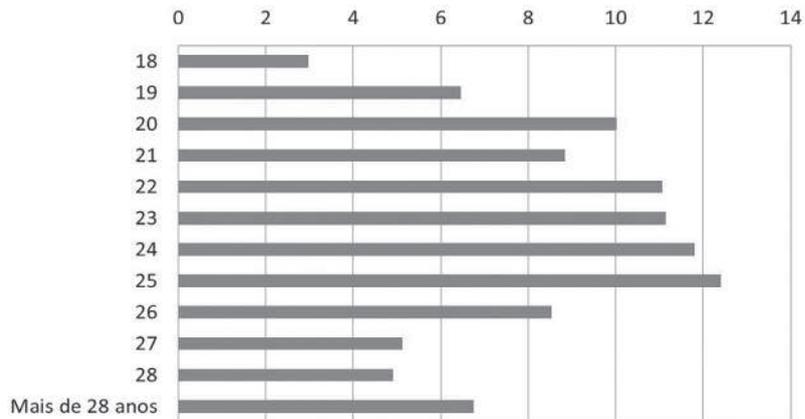


Figura 6 – Idade (em %)

No que respeita à situação profissional anterior ao ingresso nas FFAA, a maioria (36,6%) identificou “Trabalhador(a) por conta de outrem” (Figura 7).

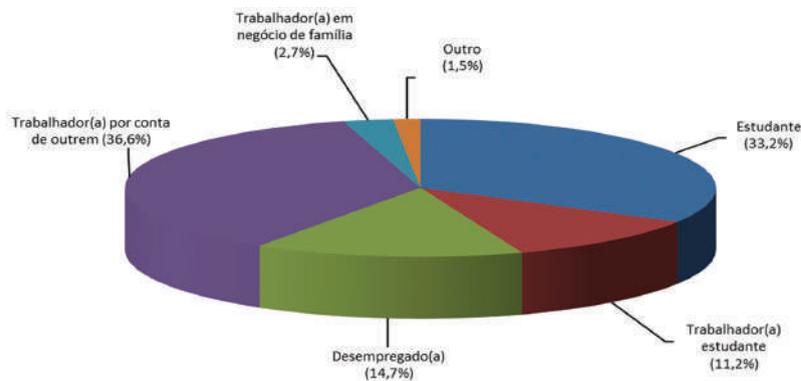


Figura 7 – Situação profissional anterior ao ingresso nas Forças Armadas

Procedimento. Os questionários foram apresentados ao “universo” de participantes de forma digital (através da plataforma Survio), entre 7 de novembro de 2017 e 2 de fevereiro de 2018.

2.4.2. Instrumento de recolha de dados

Foi utilizado um questionário adaptado a partir do apresentado pelo ONRH (2017) e pela DGRDN (2017), organizado em 12 dimensões percebidas como potencialmente catalisadoras da Atratividade da Carreira Militar (Tabela



1), operacionalizadas em 52 itens, respondidos segundo uma escala do tipo *Li-kert* com dez pontos (“1” no extremo “negativo” e “10” no extremo “positivo”). A estas 12 dimensões, acresce uma 13.^a, constituída por oito itens (Tabela 1).

Tabela 1 – Dimensões e itens

Dimensões	Itens
1. Satisfação Global	<p>Q12.1. Grau de satisfação global com a carreira militar, considerando toda a minha experiência na mesma</p> <p>Q12.2. Tendo em conta a minha experiência nas FFAA ao longo do último ano, grau em que esta correspondeu às minhas expectativas</p> <p>Q12.3. Grau em que a organização se aproxima do que seria para mim uma organização ideal para trabalhar</p>
2. Contexto Organizacional	<p>Q13.1. As FFAA são necessárias para a segurança do país.</p> <p>Q13.2. Sentimento que as FFAA são eficazes no cumprimento das suas missões</p> <p>Q13.3. Na minha Organização militar sinto que existe oportunidade para progredir profissionalmente</p> <p>Q13.4. A formação que recebo é satisfatória</p> <p>Q13.5. Sentimento de poder participar em missões no estrangeiro</p> <p>Q13.6. A profissão militar é prestigiante</p> <p>Q13.7. Sentimento de que, se assim o desejar, poderei trabalhar nesta organização para o resto da vida</p> <p>Q13.8. Sentimento de servir Portugal e participar na defesa e representação do país</p> <p>Q13.9. Sentimento de atração pelos valores característicos da vida militar (disciplina, espírito de missão, camaradagem)</p> <p>Q13.10. Prestígio em ser militar das FFAA, fora desta (p.ex: perante a família e os amigos)</p> <p>Q13.11. Sentimento de utilidade e eficácia da formação que recebo (tanto no desempenho das minhas funções nas Forças Armadas, assim como, caso opte por sair para a vida civil)</p>
3. Posto de Trabalho	<p>Q14.1. Possibilidade que me é dada de participar na tomada de decisões (ex. A forma como os seus superiores hierárquicos ouvem as sugestões e problemas)</p> <p>Q14.2. Autonomia que me é dada para planear, executar e avaliar o meu próprio trabalho</p> <p>Q14.3. Realização pessoal na função que ocupo nas FFAA</p> <p>Q14.4. Conhecimento do meu papel na organização (o que ela espera e quer de mim)</p> <p>Q14.5. Qualidade das infraestruturas do meu local de trabalho (ex.: temperatura, espaço e limpeza)</p> <p>Q14.6. Qualidade dos equipamentos para o desempenho da minha função</p> <p>Q14.7. Sentimento de que os objetivos que me estão atribuídos são adequados e possíveis de alcançar</p>

Tabela 1 – Dimensões e itens (cont.)

Dimensões	Itens
4. Reconhecimento e Recompensa	<p>Q15.1. Modo como a Organização reconhece todo o meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador(a)/ subordinado(a)</p> <p>Q15.2. Satisfação relativamente ao Regime de Incentivos</p> <p>Q15.3. Sentimento de que estou a ser bem remunerado(a)</p> <p>Q15.4. Sentimento de que o meu nível de remuneração é justo face às responsabilidades e qualificações que tenho</p> <p>Q15.5. (Durante todo o período de RC) Sentimento de que os vencimentos nas Forças Armadas são iguais ou superiores aos geralmente praticados em Portugal</p> <p>Q15.6. Sentimento de que os vencimentos nas FFAA são iguais ou superiores aos geralmente praticados na região onde tenho Residência</p> <p>Q15.7. Sentimento de que é efetuada uma correta e justa avaliação do trabalho que desenvolvo</p>
5. Cooperação e Comunicação	<p>Q16.1. Obtenção regular de informação sobre o meu desempenho na organização</p> <p>Q16.2. Acesso e receção da informação que considero útil para o desempenho da minha função</p> <p>Q16.3. Ajuda, colaboração e cooperação entre camaradas</p> <p>Q16.4. Ajuda e colaboração do superior hierárquico</p> <p>Q16.5. Estímulo que é dado ao trabalho em equipa</p>
6. Missão	<p>Q17.1. Conhecimento que possuo da missão do Ramo em que presto serviço</p> <p>Q17.2. Sentimento de que no meu trabalho diário, estou a contribuir para o cumprimento da missão</p>
7. Mudança e Inovação	<p>Q18.1. Grau de participação dos colaboradores na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento da organização</p> <p>Q18.2. Aceitação e estímulo, por parte da organização, de sugestões feitas por colaboradores/subordinados</p> <p>Q18.3. Sentimento de que presto serviço num Ramo inovador e em permanente melhoria</p>
8. Qualidade	<p>Q19.1. Formação ministrada pelas FFAA adequada às funções que exerço</p> <p>Q19.2. Formação adequada à sua especialidade</p> <p>Q19.3. Qualidade global da formação</p> <p>Q19.4. Qualidade da alimentação em geral</p> <p>Q19.5. Qualidade das infraestruturas de lazer e desporto (p. ex: ginásio, piscina, biblioteca, cafetarias)</p> <p>Q19.6. Qualidade do apoio sanitário (na Unidade de colocação)</p> <p>Q19.7. Qualidade dos alojamentos (na Unidade de colocação)</p>
9. Relações com a Chefia	<p>Q20.1. A confiança profissional que os seus superiores hierárquicos têm em si</p> <p>Q20.2. Preocupação e envolvimento dos superiores hierárquicos com os colaboradores/subordinados</p>
10. Expectativas	<p>Q21.1. Grau de expectativas que tinha da carreira militar antes de ingressar nas Forças Armadas</p>

Tabela 1 – Dimensões e itens (cont.)

Dimensões	Itens
11. Lealdade	Q22.1. Vontade de recomendar a um amigo à procura de emprego que viesse para as FFAA Q22.2. Vontade de permanecer vinculado às FFAA
12. Envolvimento	Q23.1. Orgulho em que tenho em pertencer a esta organização Q23.2. Dedicção e empenho que tenho pela organização
13. Para Melhorar a Atratividade da Carreira Militar	Q24.1. Possibilidade de pertencer ao QP das FFAA Q24.2. Possibilidade de permanecer num regime de contrato por um período de 20 anos Q24.3. Obtenção de formação profissional e qualificada nas FFAA Q24.4. Ter um vencimento mais elevado Q24.5. Ficar colocado junto da área de residência Q24.6. Maior facilidade em continuar os estudos Q24.7. Maior valorização social da profissão militar Q24.8. Poder participar com maior frequência em missões no estrangeiro

Conforme apresentado na Tabela 2, os valores Alfa de Cronbach das 12 (mais uma) dimensões são superiores a $\alpha=0,80$, o que à luz de Muñiz (2003), Muñiz et al. (2005) e Nunnaly (1978) é considerado adequado.

Tabela 2 – Consistência interna (Alfa de Cronbach)

	Alfa de Cronbach	Nº de Itens
1. Satisfação Global	0,921	3
2. Contexto Organizacional	0,914	11
3. Posto de Trabalho	0,915	7
4. Reconhecimento e Recompensa	0,958	7
5. Cooperação e Comunicação	0,906	5
6. Missão	0,801	2
7. Mudança e Inovação	0,930	3
8. Qualidade	0,917	7
9. Relações com a Chefia	0,875	2
10. Expectativas	a	1
11. Lealdade	0,838	2
12. Envolvimento	0,800	2
13. Para Melhorar a Atratividade da Carreira Militar	0,820	8

a – não calculada quando apresenta apenas um item

2.4.3. Técnicas de tratamento dos dados

O tratamento dos dados foi efetuado com o recurso ao *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22.0.

3. SATISFAÇÃO DOS MILITARES EM RC FACE À (SUA) CARREIRA NAS FFAA

Na presente secção serão analisados os dados das 13 dimensões, discutidos os resultados, estudadas as H e respondidas as PD e a PP.

3.1. ANÁLISE DOS DADOS

3.1.1. Grau de Satisfação

3.1.1.1. Satisfação Global

Da análise da Tabela 3, o valor médio mais elevado ($M=4,83$; $DP=2,47$) aparece associado à Q12.1, *Grau de satisfação global com a carreira militar, considerando toda a minha experiência na mesma*, seguido da Q12.2 ($M=4,17$; $DP=2,54$) *Tendo em conta a minha experiência nas Forças Armadas ao longo do último ano, grau em que esta correspondeu às minhas expectativas*.

Tabela 3 – Valores médios da satisfação global

	n	M	DP
Q12.1. Grau de satisfação global com a carreira militar, considerando toda a minha experiência na mesma	1319	4,83	2,47
Q12.2. Tendo em conta a minha experiência nas Forças Armadas ao longo do último ano, grau em que esta correspondeu às minhas expectativas	1315	4,17	2,54
Q12.3. Grau em que a organização se aproxima do que seria para mim uma organização ideal para trabalhar	1316	4,11	2,61

Ainda a este nível, e em jeito de complementaridade, importam analisar duas outras dimensões, especificamente:

Medidas percebidas como potencialmente catalisadoras da atratividade da carreira militar (Tabela 4), os participantes elegeram (considerando como ponto de corte $M \geq 8,00$):

- *Ter um vencimento mais elevado* (Q24.4; $M=8,92$; $DP=2,13$);
- *Maior valorização social da profissão militar* (Q24.7; $M=8,56$; $DP=2,40$);
- *Ficar colocado junto da área de residência* (Q24.5; $M=8,55$; $DP=2,38$);
- *Maior facilidade em continuar os estudos* (Q24.6; $M=8,39$; $DP=2,52$);

- Poder participar com maior frequência em missões no estrangeiro (Q24.8; M=8,18; DP=2,73).

Tabela 4 – Medidas percebidas como potencialmente promotoras de uma maior atratividade da carreira militar

	n	M	DP
Q24.1. Possibilidade de pertencer ao Quadro Permanente das Forças Armadas	1308	6,60	3,53
Q24.2. Possibilidade de permanecer num regime de contrato por um período de 20 anos	1285	5,11	3,71
Q24.3. Obtenção de formação profissional e qualificada nas Forças Armadas	1318	7,43	3,07
Q24.4. Ter um vencimento mais elevado	1329	8,92	2,13
Q24.5. Ficar colocado junto da área de residência	1303	8,55	2,38
Q24.6. Maior facilidade em continuar os estudos	1311	8,39	2,52
Q24.7. Maior valorização social da profissão militar	1320	8,56	2,40
Q24.8. Poder participar com maior frequência em missões no estrangeiro	1307	8,18	2,73

Preferência/preensão dos militares em RC à data de preenchimento do questionário (Figura 7), a maioria dos participantes elegeu a possibilidade de *Ingressar no QP das FFAA* (44,9%; n=605), seguindo-se a de poder *Desvincular-me das FFAA* (25,4%).

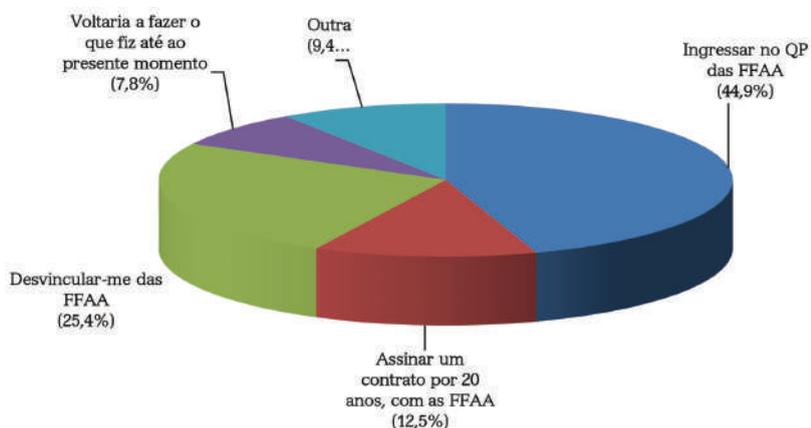


Figura 8 – Preferência/preensão dos militares em RC à data de preenchimento do questionário

De entre os 9,4% que elegeram *Outra* (Figura 8), as justificações aventadas foram, entre outras: *Desvincular-me das FFAA e concorrer a organismos*

externos; Desvincular por descontentamento devido aos vencimentos baixos e não ter futuro garantido; QP para Praças. Se assinar um contrato de 20 anos o que seria de mim, já com 44 anos no final(?); e Contratos renováveis, ano a ano, até 20 anos.

3.1.1.2. Satisfação com o Contexto Organizacional

Da análise da Tabela 5, o valor médio mais elevado ($M=8,87$; $DP=2,09$) aparece associado à Q13.1, *As Forças Armadas são necessárias para a segurança do país*, seguindo-se (e considerando como ponto de corte $M \geq 5,00$) as Q13.9 *Sentimento de atração* ($M=7,18$; $DP=2,92$), Q13.2, *Sentimento que as Forças Armadas são eficazes no cumprimento das suas missões* ($M=7,17$; $DP=2,63$), Q13.8, *Sentimento de servir Portugal e participar na defesa e representação do país* ($M=7,02$; $DP=3,02$), Q13.10, *Prestígio em ser militar das Forças Armadas, fora desta (ex: perante a família e os amigos)* ($M=6,79$; $DP=3,00$), Q13.6, *A profissão militar é prestigiante* ($M=5,92$; $DP=3,11$) e Q13.11, *Sentimento de utilidade e eficácia da formação que recebo (tanto no desempenho das minhas funções nas Forças Armadas, assim como, caso opte por sair para a vida civil)* ($M=5,15$; $DP=3,02$).

Tabela 5 – Grau de satisfação com o Contexto Organizacional

	n	M	DP
Q13.1. As Forças Armadas são necessárias para a segurança do país.	1339	8,87	2,09
Q13.2. Sentimento que as Forças Armadas são eficazes no cumprimento das suas missões	1325	7,17	2,63
Q13.3. Na minha Organização militar sinto que existe oportunidade para progredir profissionalmente	1333	4,72	3,02
Q13.4. A formação que recebo é satisfatória	1336	4,79	2,96
Q13.5. Sentimento de poder participar em missões no estrangeiro	1284	4,13	3,29
Q13.6. A profissão militar é prestigiante	1324	5,92	3,11
Q13.7. Sentimento de que, se assim o desejar, poderei trabalhar nesta organização para o resto da vida	1312	4,45	3,39
Q13.8. Sentimento de servir Portugal e participar na defesa e representação do país	1329	7,02	3,02
Q13.9. Sentimento de atração pelos valores característicos da vida militar (disciplina, espírito de missão, camaradagem)	1338	7,18	2,92
Q13.10. Prestígio em ser militar das Forças Armadas, fora desta (ex: perante a família e os amigos)	1325	6,79	3,00
Q13.11. Sentimento de utilidade e eficácia da formação que recebo (tanto no desempenho das minhas funções nas Forças Armadas, assim como, caso opte por sair para a vida civil)	1325	5,15	3,02

3.1.1.3. Satisfação com o Posto de Trabalho

Da análise da Tabela 6, o valor médio mais elevado ($M=5,97$; $DP=2,86$) aparece associado à Q14.4, *Conhecimento do meu papel na organização*, seguindo-se (e considerando como ponto de corte $M \geq 5,00$) as Q14.7, *Sentimento de que os objetivos que me estão atribuídos são adequados e possíveis de alcançar* ($M=5,86$; $DP=2,87$), Q13.2, *Autonomia que me é dada para planear, executar e avaliar o meu próprio trabalho* ($M=5,12$; $DP=2,87$), Q14.5, *Qualidade das infraestruturas do meu local de trabalho* ($M=5,10$; $DP=2,89$) e Q14.3, *Realização pessoal na função que ocupo nas Forças Armadas* ($M=5,00$; $DP=2,90$).

Tabela 6 – Grau de satisfação com o Posto de Trabalho

	n	M	DP
Q14.1. Possibilidade que me é dada de participar na tomada de decisões (ex. A forma como os seus superiores hierárquicos ouvem as sugestões e problemas)	1307	4,84	2,93
Q14.2. Autonomia que me é dada para planear, executar e avaliar o meu próprio trabalho	1302	5,12	2,87
Q14.3. Realização pessoal na função que ocupo nas Forças Armadas	1302	5,00	2,90
Q14.4. Conhecimento do meu papel na organização (o que ela espera e quer de mim)	1305	5,97	2,86
Q14.5. Qualidade das infraestruturas do meu local de trabalho (ex.: temperatura, espaço e limpeza)	1333	5,10	2,89
Q14.6. Qualidade dos equipamentos para o desempenho da minha função	1322	4,72	2,79
Q14.7. Sentimento de que os objetivos que me estão atribuídos são adequados e possíveis de alcançar	1320	5,86	2,87

3.1.1.4. Reconhecimento e Recompensa

Da análise da Tabela 7, o valor médio mais elevado ($M=3,99$) aparece associado a duas questões: Q15.1, *Modo como a Organização reconhece todo o meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador(a)/subordinado(a)* ($DP=2,85$) e Q15.7, *Sentimento de que é efetuada uma correta e justa avaliação do trabalho que desenvolvo* ($DP=2,89$). (Nota: como ponto de corte considerou-se $M \geq 3,50$).

Tabela 7 – Grau de satisfação com o Reconhecimento e Recompensa

	n	M	DP
Q15.1. Modo como a Organização reconhece todo o meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador(a)/ subordinado(a)	1305	3,99	2,85
Q15.2. Satisfação relativamente ao Regime de Incentivos	1292	3,40	2,74
Q15.3. Sentimento de que estou a ser bem remunerado(a)	1321	3,09	2,76
Q15.4. Sentimento de que o meu nível de remuneração é justo face às responsabilidades e qualificações que tenho	1319	3,11	2,81
Q15.5. (Durante todo o período de RC) Sentimento de que os vencimentos nas Forças Armadas são iguais ou superiores aos geralmente praticados em Portugal	1286	3,30	2,78
Q15.6. Sentimento de que os vencimentos nas Forças Armadas são iguais ou superiores aos geralmente praticados na região onde tenho Residência	1279	3,31	2,82
Q15.7. Sentimento de que é efetuada uma correta e justa avaliação do trabalho que desenvolvo	1286	3,99	2,89

3.1.1.5. Cooperação e Comunicação

Da análise da Tabela 8, o valor médio mais elevado (M=6,61; DP=2,63) aparece associado à Q16.3, *Ajuda, colaboração e cooperação entre camaradas*, seguindo-se (e considerando como ponto de corte $M \geq 5,50$) as Q16.5, *Estímulo que é dado ao trabalho em equipa* (M=5,69; DP=2,91) e Q16.4, *Ajuda e colaboração do superior hierárquico* (M=5,66; DP=2,91).

Tabela 8 – Grau de satisfação com a Cooperação e Comunicação

	n	M	DP
Q16.1. Obtenção regular de informação sobre o meu desempenho na organização	1282	4,56	2,68
Q16.2. Acesso e receção da informação que considero útil para o desempenho da minha função	1313	5,06	2,68
Q16.3. Ajuda, colaboração e cooperação entre camaradas	1335	6,61	2,63
Q16.4. Ajuda e colaboração do superior hierárquico	1331	5,66	2,99
Q16.5. Estímulo que é dado ao trabalho em equipa	1328	5,69	2,91

3.1.1.6. Missão

Da análise da Tabela 9, o valor médio mais elevado (M=6,31; DP=2,78) aparece associado à Q17.1, *Conhecimento que possuo da missão do Ramo em que presto serviço*.

Tabela 9 – Grau de satisfação com a Missão

	n	M	DP
Q17.1. Conhecimento que possuo da missão do Ramo em que presto serviço	1294	6,31	2,78
Q17.2. Sentimento de que no meu trabalho diário, estou a contribuir para o cumprimento da missão	1305	6,17	2,99

3.1.1.7. Mudança e Inovação

Da análise da Tabela 10, o valor médio mais elevado ($M=4,53$; $DP=2,73$) aparece associado à Q18.1, *Grau de participação dos colaboradores na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento da organização*, seguindo-se (e considerando como ponto de corte $M \geq 4,00$) a Q18.2, *Aceitação e estímulo, por parte da organização, de sugestões feitas por colaboradores/subordinados* ($M=4,09$; $DP=2,73$).

Tabela 10 – Grau de satisfação com a Mudança e Inovação

	n	M	DP
Q18.1. Grau de participação dos colaboradores na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento da organização	1269	4,53	2,73
Q18.2. Aceitação e estímulo, por parte da organização, de sugestões feitas por colaboradores/subordinados	1270	4,09	2,73
Q18.3. Sentimento de que presto serviço num Ramo inovador e em permanente melhoria	1309	3,83	2,88

3.1.1.8. Qualidade

Da análise da Tabela 11, o valor médio mais elevado ($M=4,97$; $DP=2,82$) aparece associado à Q19.3, *Qualidade global da formação*, seguindo-se (e considerando como ponto de corte $M \geq 4,60$) as Q19.2, *Formação adequada à sua especialidade* ($M=4,88$; $DP=3,02$), Q19.6, *Qualidade do apoio sanitário (na Unidade de colocação)* ($M=4,82$; $DP=2,95$) e Q19.7, *Qualidade dos alojamentos (na Unidade de colocação)* ($M=4,63$; $DP=2,87$).

Tabela 11 – Grau de satisfação com a Qualidade

	n	M	DP
Q19.1. Formação ministrada pelas Forças Armadas adequada às funções que exerce	1298	4,53	2,90
Q19.2. Formação adequada à sua especialidade	1279	4,88	3,02
Q19.3. Qualidade global da formação	1317	4,97	2,82
Q19.4. Qualidade da alimentação em geral	1333	4,39	2,81
Q19.5. Qualidade das infraestruturas de lazer e desporto (ex.: ginásio, piscina, biblioteca, cafetarias)	1326	4,44	2,90
Q19.6. Qualidade do apoio sanitário (na Unidade de colocação)	1318	4,82	2,95
Q19.7. Qualidade dos alojamentos (na Unidade de colocação)	1298	4,63	2,87

3.1.1.9. Relações com a Chefia

Da análise da Tabela 12, o valor médio mais elevado (M=6,45; DP=2,80) aparece associado à Q20.1, *A confiança profissional que os seus superiores hierárquicos têm em si*.

Tabela 12 – Grau de satisfação com a Chefia

	n	M	DP
Q20.1. A confiança profissional que os seus superiores hierárquicos têm em si	1266	6,45	2,80
Q20.2. Preocupação e envolvimento dos superiores hierárquicos com os colaboradores/subordinados	1296	5,56	2,90

3.1.1.10. Expectativas

Da análise da Tabela 13, o valor médio associado à Q21.1, *Grau de expectativas que tinha da carreira militar antes de ingressar nas Forças Armadas* é de 8,15 (DP=2.36).

Tabela 13 – Grau de satisfação relativamente às Expectativas

	n	M	DP
Q21.1. Grau de expectativas que tinha da carreira militar antes de ingressar nas Forças Armadas	1325	8,15	2,36

3.1.2. Sentimento de Lealdade

Da análise da Tabela 14, o valor médio mais elevado (M=4,80; DP=3,58) aparece associado à Q22.1, *Vontade de permanecer vinculado às Forças Armadas*.

Tabela 14 – Sentimento de Lealdade

	n	M	DP
Q22.1. Vontade de recomendar a um amigo à procura de emprego que viesse para as Forças Armadas	1330	3,85	3,20
Q22.2. Vontade de permanecer vinculado às Forças Armadas	1309	4,80	3,58

3.1.3. Sentimento de Envolvimento

Da análise da Tabela 15, o valor médio mais elevado ($M=7,72$; $DP=2,65$) aparece associado à Q23.2, *Dedicação e empenho que tenho pela organização*.

Tabela 15 – Sentimento de Envolvimento

	n	M	DP
Q23.1. Orgulho em que tenho em pertencer a esta organização	1336	6,38	3,25
Q23.2. Dedicação e empenho que tenho pela organização	1332	7,72	2,65

3.1.4. Análise comparativa inter-Ramos

Da análise dos resultados das ANOVA (Tabela 16), observam-se várias diferenças estatisticamente significativas entre os valores médios obtidos em cada um dos três grupos (ou seja, Ramos).

Tabela 16 - Análises ANOVA inter-Ramos

Dimensões	Grupo	n	M	DP	ANOVA			Post-hoc Tukey
					F	p		
1. Satisfação Global	Marinha	58	5,91	2,02	116,120	** 0,000	M,FA>E	
	Exército	921	3,79	2,18				
	Força Aérea	358	5,73	2,24				
2. Contexto Organizacional	Marinha	58	6,70	1,62	87,488	** 0,000	M,FA>E	
	Exército	927	5,54	2,19				
	Força Aérea	361	7,20	1,77				
3. Posto de Trabalho	Marinha	58	6,66	2,01	92,106	** 0,000	M,FA>E	
	Exército	926	4,71	2,33				
	Força Aérea	357	6,44	1,87				
4. Reconhecimento e Recompensa	Marinha	58	5,15	2,29	121,359	** 0,000	M,FA>E	
	Exército	925	2,86	2,26				
	Força Aérea	355	4,97	2,49				
5. Cooperação e Comunicação	Marinha	58	6,72	1,95	94,845	** 0,000	M,FA>E	
	Exército	924	4,99	2,36				
	Força Aérea	358	6,82	1,92				
6. Missão	Marinha	57	7,27	1,84	68,424	** 0,000	M,FA>E	
	Exército	915	5,71	2,77				
	Força Aérea	346	7,50	1,84				
7. Mudança e Inovação	Marinha	58	5,15	2,40	106,711	** 0,000	M,FA>E	
	Exército	919	3,52	2,46				
	Força Aérea	345	5,73	2,41				

Tabela 16 - Análises ANOVA inter-Ramos (cont.)

Dimensões	Grupo	n	M	DP	ANOVA			Post-hoc Tukey
					F	p		
8. Qualidade	Marinha	58	5,70	1,93	167,383	** 0,000	M,FA>E	
	Exército	923	3,99	2,22				
	Força Aérea	359	6,36	1,87				
9. Relações com a Chefia	Marinha	57	7,36	2,05	48,576	** 0,000	M,FA>E	
	Exército	919	5,55	2,73				
	Força Aérea	329	7,05	2,27				
10. Expectativas	Marinha	57	8,11	1,87	3,901	* 0,020	FA>E	
	Exército	918	8,03	2,54				
	Força Aérea	350	8,45	1,85				
11. Lealdade	Marinha	58	6,56	2,66	105,441	** 0,000	M,FA>E	
	Exército	924	3,55	2,91				
	Força Aérea	356	5,99	3,05				
12. Envolvimento	Marinha	58	8,17	2,02	77,518	** 0,000	M,FA>E	
	Exército	921	6,45	2,81				
	Força Aérea	359	8,37	1,95				
13. Para Melhorar a Atratividade da Carreira Militar	Marinha	58	7,23	2,01	3,332	* 0,036	FA>M	
	Exército	924	7,71	1,99				
	Força Aérea	358	7,89	1,67				

Legenda:

Na ANOVA, a diferença das médias é significativa ($p \leq 0,05$).

Em concreto, são estatisticamente significativas as diferenças de médias associadas à Marinha e à Força Aérea, face ao Exército, nas dimensões (Tabela 16):

– Satisfação Global ($F=116,120$; $p < 0,0001$), respetivamente [($M_{Marinha} = 5,91$; $DP_{Marinha} = 2,02$) e ($M_{Força\ Aérea} = 5,73$; $DP_{Força\ Aérea} = 2,24$) vs ($M_{Exército} = 3,79$; $DP_{Exército} = 2,18$)];

– Contexto organizacional ($F=87,488$; $p < 0,0001$), respetivamente [($M_{Força\ Aérea} = 7,20$; $DP_{Força\ Aérea} = 1,77$) e ($M_{Marinha} = 6,70$; $DP_{Marinha} = 1,62$) vs ($M_{Exército} = 5,54$; $DP_{Exército} = 2,19$)];

– Posto de trabalho ($F=92,106$; $p < 0,0001$), respetivamente [($M_{Marinha} = 6,66$; $DP_{Marinha} = 2,01$) e ($M_{Força\ Aérea} = 6,44$; $DP_{Força\ Aérea} = 1,87$) vs ($M_{Exército} = 4,71$; $DP_{Exército} = 2,33$)];

– Reconhecimento e Recompensa ($F=121,359$; $p < 0,0001$), respetivamente [($M_{Marinha} = 5,15$; $DP_{Marinha} = 2,29$) e ($M_{Força\ Aérea} = 4,97$; $DP_{Força\ Aérea} = 2,49$) vs ($M_{Exército} = 2,86$; $DP_{Exército} = 2,26$)];

– Cooperação e Comunicação ($F=94,845$; $p < 0,0001$), respetivamente [($M_{Força\ Aérea} = 6,82$; $DP_{Força\ Aérea} = 1,92$) e ($M_{Marinha} = 6,72$; $DP_{Marinha} = 1,95$) vs ($M_{Exército} = 4,99$; $DP_{Exército} = 2,36$)];

– Missão ($F=68,424$; $p < 0,0001$), respetivamente [($M_{Força\ Aérea} = 7,50$; $DP_{Força\ Aérea} = 1,84$) e ($M_{Marinha} = 7,27$; $DP_{Marinha} = 1,84$) vs ($M_{Exército} = 3,52$; $DP_{Exército} = 2,46$)];

– Mudança e Inovação ($F=106,711$; $p < 0,0001$), respetivamente [($M_{Marinha} = 5,15$; $DP_{Marinha} = 2,40$) e ($M_{Força\ Aérea} = 5,73$; $DP_{Força\ Aérea} = 2,41$) vs ($M_{Exército} = 3,52$; $DP_{Exército} = 2,46$)];

– Qualidade ($F=167,833$; $p < 0,0001$), respetivamente [($M_{Força\ Aérea} = 6,36$; $DP_{Força\ Aérea} = 1,87$) e ($M_{Marinha} = 5,70$; $DP_{Marinha} = 1,93$) vs ($M_{Exército} = 3,99$; $DP_{Exército} = 2,22$)];

– Relações com a chefia ($F=48,576$; $p < 0,0001$), respetivamente [($M_{Marinha} = 7,36$; $DP_{Marinha} = 2,05$) e ($M_{Força\ Aérea} = 7,05$; $DP_{Força\ Aérea} = 2,27$) vs ($M_{Exército} = 5,55$; $DP_{Exército} = 2,73$)];

– Lealdade ($F=105,441$; $p < 0,0001$), respetivamente [($M_{Marinha} = 6,56$; $DP_{Marinha} = 2,66$) e ($M_{Força\ Aérea} = 5,99$; $DP_{Força\ Aérea} = 3,05$) vs ($M_{Exército} = 3,55$; $DP_{Exército} = 2,91$)];

– Envolvimento ($F=77,518$; $p < 0,0001$), respetivamente [($M_{Força\ Aérea} = 8,37$; $DP_{Força\ Aérea} = 1,95$) e ($M_{Marinha} = 8,17$; $DP_{Marinha} = 2,02$) vs ($M_{Exército} = 6,45$; $DP_{Exército} = 2,81$)].



Ainda com base nos dados da Tabela 16 são também estatisticamente significativas as diferenças de médias entre a Força Aérea e:

– O Exército, ao nível das Expectativas ($F=3,901$; $p<0,05$), respetivamente [($M_{\text{Força Aérea}}=8,45$; $DP_{\text{Força Aérea}}=1,85$) vs ($M_{\text{Exército}}=8,11$; $DP_{\text{Exército}}=1,87$)];

– A Marinha, ao nível das Medidas percebidas como potencialmente catalisadoras de uma melhor atratividade da carreira militar ($F=3,332$; $p<0,05$), respetivamente [($M_{\text{Força Aérea}}=7,89$; $DP_{\text{Força Aérea}}=1,67$) vs ($M_{\text{Marinha}}=7,23$; $DP_{\text{Marinha}}=2,01$)].

3.1.5. Análise comparativa inter-Categoria

Da análise dos resultados das ANOVA (Tabela 17), observam-se várias diferenças estatisticamente significativas entre os valores médios obtidos em cada um dos três grupos (ou seja, Categorias).



Tabela 17 – Análises ANOVA inter-Categoria

Dimensões	Grupos	n	M	DP	ANOVA			Post-hoc Tukey
					F	p	S,O>P	
1. Satisfação Global	Praça	1121	4,11	2,33	54,060	** 0,000	S,O>P	
	Sargento	79	6,05	2,17				
	Oficial	137	5,76	1,87				
2. Contexto Organizacional	Praça	1129	5,87	2,24	26,398	** 0,000	S,O>P	
	Sargento	80	7,58	1,85				
	Oficial	137	6,46	1,55				
3. Posto de Trabalho	Praça	1126	4,96	2,33	61,452	** 0,000	S,O>P	
	Sargento	79	6,93	1,80				
	Oficial	136	6,74	1,72				
4. Reconhecimento e Recompensa	Praça	1123	3,14	2,40	90,139	** 0,000	S,O>P	
	Sargento	78	5,68	2,40				
	Oficial	137	5,40	2,09				
5. Cooperação e Comunicação	Praça	1124	5,30	2,39	42,543	** 0,000	S,O>P	
	Sargento	79	7,10	1,79				
	Oficial	137	6,74	1,89				
6. Missão	Praça	1107	5,99	2,70	34,147	** 0,000	S,O>P	
	Sargento	75	7,79	1,79				
	Oficial	136	7,48	1,81				
7. Mudança e Inovação	Praça	1112	3,89	2,59	45,674	** 0,000	S,O>P	
	Sargento	73	6,21	2,55				
	Oficial	137	5,38	2,18				

Tabela 17 – Análises ANOVA inter-Categoria (cont.)

Dimensões	Grupos	n	M	DP	ANOVA			Post-hoc Tukey
					F	p	S>O>P	
8. Qualidade	Praça	1125	4,48	2,38	34,551	** 0,000	S>O>P	
	Sargento	78	6,42	2,25				
	Oficial	137	5,49	1,75				
9. Relações com a Chefia	Praça	1101	5,79	2,71	22,544	** 0,000	S,O>P	
	Sargento	69	6,99	2,48				
	Oficial	135	7,22	2,16				
10. Expectativas	Praça	1113	8,12	2,44	1,571	0,208		
	Sargento	78	8,60	1,70				
	Oficial	134	8,09	1,89				
11. Lealdade	Praça	1124	3,92	3,06	65,738	** 0,000	S,O>P	
	Sargento	78	6,98	3,03				
	Oficial	136	6,18	2,59				
12. Envolvimento	Praça	1122	6,77	2,79	36,973	** 0,000	S,O>P	
	Sargento	79	8,74	1,73				
	Oficial	137	8,28	1,64				
13. Para Melhorar a Atratividade da Carreira Militar	Praça	1125	7,72	1,94	3,228	* 0,040	S>O	
	Sargento	78	8,24	1,73				
	Oficial	137	7,57	1,74				

Legenda:

Na ANOVA, a diferença das médias é significativa ($p \leq 0,05$).

Em concreto, são estatisticamente significativas as diferenças de médias associadas às categorias de Sargento e de Oficial, face à das Praças, nas dimensões (Tabela 17):

- Satisfação Global ($F=54,060$; $p < 0,0001$), respetivamente [($M_{\text{Sargento}}=6,05$; $DP_{\text{Sargento}}=2,17$) e ($M_{\text{Oficial}}=5,76$; $DP_{\text{Oficial}}=1,87$) vs ($M_{\text{Praça}}=4,11$; $DP_{\text{Praça}}=2,33$)];
- Posto de trabalho ($F=61,452$; $p < 0,0001$), respetivamente [($M_{\text{Sargento}}=6,93$; $DP_{\text{Sargento}}=1,80$) e ($M_{\text{Oficial}}=6,74$; $DP_{\text{Oficial}}=1,72$) vs ($M_{\text{Praça}}=3,14$; $DP_{\text{Praça}}=2,33$)];
- Reconhecimento e Recompensa ($F=90,139$; $p < 0,0001$), respetivamente [($M_{\text{Sargento}}=5,68$; $DP_{\text{Sargento}}=2,40$) e ($M_{\text{Oficial}}=5,40$; $DP_{\text{Oficial}}=2,09$) vs ($M_{\text{Praça}}=3,14$; $DP_{\text{Praça}}=2,40$)];
- Cooperação e Comunicação ($F=42,543$; $p < 0,0001$), respetivamente [($M_{\text{Sargento}}=7,10$; $DP_{\text{Sargento}}=1,79$) e ($M_{\text{Oficial}}=6,74$; $DP_{\text{Oficial}}=1,89$) vs ($M_{\text{Praça}}=5,30$; $DP_{\text{Praça}}=2,39$)];
- Missão ($F=34,147$; $p < 0,0001$), respetivamente [($M_{\text{Sargento}}=7,79$; $DP_{\text{Sargento}}=1,79$) e ($M_{\text{Oficial}}=7,48$; $DP_{\text{Oficial}}=1,81$) vs ($M_{\text{Praça}}=5,99$; $DP_{\text{Praça}}=2,70$)];
- Mudança e Inovação ($F=45,674$; $p < 0,0001$), respetivamente [($M_{\text{Sargento}}=6,21$; $DP_{\text{Sargento}}=2,55$) e ($M_{\text{Oficial}}=5,38$; $DP_{\text{Oficial}}=1,75$) vs ($M_{\text{Praça}}=3,89$; $DP_{\text{Praça}}=2,59$)];
- Relações com a chefia ($F=22,544$; $p < 0,0001$), respetivamente [($M_{\text{Oficial}}=7,22$; $DP_{\text{Oficial}}=2,16$) e ($M_{\text{Sargento}}=6,99$; $DP_{\text{Sargento}}=2,48$) vs ($M_{\text{Praça}}=5,79$; $DP_{\text{Praça}}=2,71$)];
- Lealdade ($F=65,738$; $p < 0,0001$), respetivamente [($M_{\text{Sargento}}=6,98$; $DP_{\text{Sargento}}=3,03$) e ($M_{\text{Oficial}}=6,18$; $DP_{\text{Oficial}}=2,59$) vs ($M_{\text{Praça}}=3,92$; $DP_{\text{Praça}}=3,06$)];
- Envolvimento ($F=36,973$; $p < 0,0001$), respetivamente [($M_{\text{Sargento}}=8,74$; $DP_{\text{Sargento}}=1,73$) e ($M_{\text{Oficial}}=8,28$; $DP_{\text{Oficial}}=1,64$) vs ($M_{\text{Praça}}=6,77$; $DP_{\text{Praça}}=2,79$)].

São também estatisticamente significativas as diferenças de médias entre as três categorias nas dimensões (Tabela 17):

- Contexto organizacional ($F=26,398$; $p < 0,0001$), designadamente: Sargento ($M=7,58$; $DP=1,85$), Oficial ($M=6,46$; $DP=1,55$) e Praça ($M=5,87$; $DP=2,24$);
- Qualidade ($F=34,551$; $p < 0,0001$), designadamente: Sargento ($M=6,42$; $DP=2,25$), Oficial [($M=5,49$; $DP=1,75$) e Praça ($M=5,79$; $DP=2,71$)];

Por último, revelou-se ainda estatisticamente significativas as diferenças de médias entre as categorias de Sargento e Oficial ao nível das Medidas percebidas como potencialmente catalisadoras de uma melhor atratividade da carreira militar ($F=3,228$; $p < 0,05$), respetivamente [($M_{\text{Sargento}}=8,24$; $DP_{\text{Sargento}}=1,73$) e ($M_{\text{Oficial}}=7,57$; $DP_{\text{Oficial}}=1,74$)].

3.1.6. Análise comparativa inter-Género

Ao nível do Género, e da análise dos resultados das *t-student* (Tabela 18), observam-se várias diferenças estatisticamente significativas entre os valores médios obtidos.

Tabela 18 – Análises t-student inter-Género

Dimensões	Grupo	n	M	DP	<i>t-student</i>	
					F	p
1. Satisfação Global	Feminino	243	5,17	2,41	5,701	*0,000
	Masculino	1094	4,23	2,33		
2. Contexto Organizacional	Feminino	245	6,39	2,14	2,789	**0,005
	Masculino	1101	5,95	2,20		
3. Posto de Trabalho	Feminino	245	6,02	2,26	5,663	*0,000
	Masculino	1096	5,09	2,34		
4. Reconhecimento e Recompensa	Feminino	245	4,46	2,63	6,555	*0,000
	Masculino	1093	3,31	2,45		
5. Cooperação e Comunicação	Feminino	245	6,11	2,30	4,075	*0,000
	Masculino	1095	5,43	2,39		
6. Missão	Feminino	243	6,67	2,46	2,758	**0,006
	Masculino	1075	6,15	2,68		
7. Mudança e Inovação	Feminino	242	4,88	2,74	4,709	*0,000
	Masculino	1080	4,01	2,58		
8. Qualidade	Feminino	245	5,20	2,34	3,661	*0,000
	Masculino	1095	4,59	2,36		
9. Relações com a Chefia	Feminino	236	6,63	2,54	3,968	*0,000
	Masculino	1069	5,87	2,70		
10. Expectativas	Feminino	240	8,22	2,23	0,516	0,606
	Masculino	1085	8,13	2,38		
11. Lealdade	Feminino	244	5,26	3,16	5,136	*0,000
	Masculino	1094	4,12	3,12		
12. Envolvimento	Feminino	245	7,70	2,39	4,213	*0,000
	Masculino	1093	6,90	2,76		
13. Para Melhorar a Atratividade da Carreira Militar	Feminino	245	7,76	1,94	0,180	0,857
	Masculino	1095	7,73	1,91		

(*) A diferença das médias é significativa ($p \leq 0,0001$);

(**) A diferença das médias é significativa ($p \leq 0,05$).

Em concreto, têm significância estatística os maiores níveis (médios) de satisfação (Figura 18):

– Global ($t=5,701$; $p<0,0001$), especificamente género feminino ($M=5,17$; $DP=2,41$) vs masculino ($M=4,23$; $DP=2,33$);



- Com o Contexto organizacional ($t=2,789$; $p<0,05$), especificamente género feminino ($M=6,39$; $DP=2,14$) vs masculino ($M=5,95$; $DP=2,20$);
- Com o Posto de trabalho ($t=5,663$; $p<0,0001$), especificamente género feminino ($M=6,02$; $DP=2,26$) vs masculino ($M=5,09$; $DP=2,34$);
- Com o Reconhecimento e Recompensa ($t=6,555$; $p<0,0001$), especificamente género feminino ($M=4,46$; $DP=2,63$) vs masculino ($M=3,31$; $DP=2,45$);
- Com o Cooperação e Comunicação ($t=4,075$; $p<0,0001$), especificamente género feminino ($M=6,11$; $DP=2,30$) vs masculino ($M=5,43$; $DP=2,39$);
- Com a Missão ($t=2,758$; $p<0,05$), especificamente género feminino ($M=6,67$; $DP=2,46$) vs masculino ($M=6,15$; $DP=2,68$);
- Com a Mudança e Inovação ($t=4,709$; $p<0,0001$), especificamente género feminino ($M=4,88$; $DP=2,74$) vs masculino ($M=4,01$; $DP=2,58$);
- Com a Qualidade ($t=3,661$; $p<0,0001$), especificamente género feminino ($M=5,20$; $DP=2,34$) vs masculino ($M=4,59$; $DP=2,39$);
- Com as Relações com a Chefia ($t=3,968$; $p<0,0001$), especificamente género feminino ($M=6,63$; $DP=2,54$) vs masculino ($M=5,87$; $DP=2,70$);
- Sentimento de Lealdade ($t=5,136$; $p<0,0001$), especificamente feminino ($M=5,26$; $DP=3,16$) vs masculino ($M=4,12$; $DP=3,12$);
- Sentimento de Envolvimento ($t=4,213$; $p<0,0001$), especificamente género feminino ($M=7,70$; $DP=2,39$) vs masculino ($M=6,90$; $DP=2,76$).

3.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS, ESTUDO DAS HIPÓTESES E RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS E À PERGUNTA DE PARTIDA

No que respeita à satisfação dos militares em RC face à (sua) carreira nas FFAA, os dados recolhidos e acima analisados permitem concluir, numa *rating scale* de 10 pontos (em que “1” corresponde ao extremo do negativo e “10” ao extremo do positivo), que o **grau de satisfação global** – tendo em consideração a experiência pessoal no Ramo, o binómio “expectativas vs confronto com a realidade” e o facto da Organização não se aproximar muito daquela que é percebida como ideal para trabalhar – está abaixo de ponto 5. Da análise inter-Ramo, observa-se que este “abaixamento” apresenta-se fundamentalmente associado ao Exército ($M=3,79$) em detrimento da Marinha ($M=5,91$) e da Força Aérea ($M=5,73$). Por seu lado, da análise inter-Categoria é nas Praças ($M=4,11$; $DP=2,33$) que se situa o valor médio mais baixo, em detrimento dos Sargentos ($M=6,05$; $DP=2,17$) e dos Oficiais ($M=5,76$; $DP=1,87$).





Neste seguimento, o grupo de respondentes (no seu todo, i.e., dos três Ramos das FFAA, ainda que com maior expressão para os da Força Aérea, $M=7,89$ e $DP=1,67$, face aos da Marinha, $M=7,23$ e $DP=2,01$, e para a categoria de Sargento, $M=8,24$ e $DP=1,73$, versus a de Oficial, $M=7,57$ e $DP=1,74$) elegeram como medidas potencialmente catalisadoras da atratividade da carreira militar o aumento do vencimento, uma maior valorização social da profissão militar, a possibilidade de ficarem colocados numa área mais próxima da sua zona de residência, uma maior facilidade em continuar os estudos e o poderem participar com maior frequência em missões no estrangeiro. A estas, acrescem a efetiva perspetiva de poderem vir a ingressar nos QP das FFAA e, ainda que secundariamente, de se poderem desvincular das mesmas (p. ex., para poderem concorrer a organismos externos, descontentamento devido a não terem um futuro garantido, interrogação sobre as perspetivas futuras no caso de assinarem um contrato de 20 anos, que pressupõe uma passagem à disponibilidade com mais de 40 anos de idade).

Equacionando o **grau de satisfação/dimensão**, têm-se como parâmetros de maior identificação (considerando como ponto de corte o valor de $M \geq 5,00$), ao nível do(a)(as):

– Contexto Organizacional, a perceção das FFAA serem necessárias para a segurança do país, despertarem atração, serem eficazes no cumprimento das suas missões e permitirem servir Portugal e participar na defesa e representação do país. Por Ramo, o menor valor médio ($M=5,54$; $DP=2,19$) registou-se nos respondentes do Exército, em detrimento dos da Força Aérea ($M=7,20$; $DP=1,77$) e da Marinha ($M=6,70$; $DP=1,62$). Por Categoria, não se registaram diferenças estatisticamente significativas.

– Posto de Trabalho, o conhecer o seu papel na organização, o sentimento de tangibilidade dos objetivos definidos, a perceção de ter uma ação (de planeamento, execução e gestão do seu próprio trabalho) com alguma autonomia, a qualidade das infraestruturas do local de trabalho e o sentimento de realização pessoal face à função desenvolvida. Em termos médios, esta maior identificação registou-se nos respondentes da Marinha ($M=6,66$; $DP=2,01$) e da Força Aérea ($M=6,44$; $DP=1,87$) em detrimento dos do Exército ($M=4,71$; $DP=2,33$). Por Categoria, é nas Praças ($M=3,14$; $DP=2,33$) que se situa o valor médio mais baixo, em detrimento dos Sargentos ($M=6,93$; $DP=1,80$) e dos Oficiais ($M=6,74$; $DP=1,72$).

– Cooperação e Comunicação, o sentimento de ajuda e colaboração quer entre camaradas quer com o superior hierárquico, e do trabalho em equipa ser algo que é estimulado. Um sentimento que, em termos médios, foi mais



relatado pelos respondentes da Força Aérea (M=6,82; DP=1,92) e da Marinha (M=6,72; DP=1,95) face aos do Exército (M=4,99). Por Categoria, é nas Praças (M=5,30; DP=2,39) que se situa o valor médio mais baixo, em detrimento dos Sargentos (M=7,10; DP=1,79) e dos Oficiais (M=6,74; DP=1,89).

– Missão, designadamente conhecer a missão do seu Ramo e perceber como uma mais-valia para este cumprimento o seu trabalho diário. Um conhecimento que, em termos médios, foi mais reportado pelos respondentes da Força Aérea (M=7,50; DP=1,84) e da Marinha (M=7,27; DP=1,84) em detrimento dos do Exército (M=3,52; DP=2,46). Por Categoria, é nas Praças (M=5,99; DP=2,70) que se situa o valor médio mais baixo, em detrimento dos Sargentos (M=7,79; DP=1,79) e dos Oficiais (M=7,48; DP=1,81).

– Relações com a Chefia, a percepção de que se é alvo da confiança profissional e da preocupação dos superiores hierárquicos. Percepção comungada pelos militares de todos os Ramos, ainda que com maior expressão nos respondentes da Marinha (M=7,36; DP=2,05) e da Força Aérea (M=7,05; DP=2,27) em detrimento dos do Exército (M=5,55; DP=2,73). Por Categoria, é nas Praças (M=5,79; DP=2,71) que se situa o valor médio mais baixo, em detrimento dos Oficiais (M=7,22; DP=2,16) e dos Sargentos (M=6,99; DP=2,48).

– Expectativas, em concreto, das experienciadas antes de ingressar nas FFAA, grandemente elevadas, i.e., acima dos 8 valores nos três Ramos, ainda que com maior expressão na Força Aérea (M=8,45; DP=1,85) face ao Exército (M=8,11; DP=1,87).

Ainda ao nível do grau de satisfação/dimensão, apresentaram-se abaixo do ponto 5 (no estudo do grupo do seu todo) o **reconhecimento e recompensa** (com valores médios $\leq 3,99$), a **mudança e inovação** (com valores médios $\leq 4,53$) e a **qualidade** (com valores médios $\leq 4,97$). No entanto, do estudo por Ramo, o reconhecimento e recompensa regista um valor médio de 5,15 (DP=2,29) na Marinha, e a qualidade, valores médios de 6,36 (DP=1,87) na Força Aérea e 5,70 (DP=1,93) na Marinha. De notar, ainda assim, e da análise inter-Categoria, que é nas Praças que se registam os valores médios mais baixos, designadamente no que: ao reconhecimento e recompensa diz respeito – Praças (M=3,14; DP=2,40), em detrimento de Sargento (M=5,68; DP=2,40) e de Oficial (M=5,40; DP=2,09); à mudança e inovação – Praças (M=3,89; DP=2,59), em detrimento de Sargento (M=6,21; DP=2,55) e de Oficial (M=5,38; DP=1,75); à qualidade – Praças (M=5,79; DP=2,71), em detrimento de Sargento (M=6,42; DP=2,25) e de Oficial (M=5,49; DP=1,75).

Relativamente ao sentimento de **lealdade**, este aparece abaixo de ponto 5, ainda que associado a valores de dispersão na ordem dos 3 pontos, tanto



na vontade em permanecer vinculado às FFAA ($M=4,80$; $DP=3,58$) como em recomendar as FFAA a um amigo que esteja à procura de emprego ($M=3,85$; $DP=3,20$). Uma dispersão provavelmente associada ao facto de, em termos médios, os respondentes da Marinha e da Força Aérea experienciarem uma vontade próxima dos 6 pontos, em detrimento dos do Exército [($M_{\text{Marinha}}=6,56$; $DP_{\text{Marinha}}=2,66$) e ($M_{\text{Força Aérea}}=5,99$; $DP_{\text{Força Aérea}}=3,05$) vs ($M_{\text{Exército}}=3,55$; $DP_{\text{Exército}}=2,91$)]. E/ou as categorias de Sargento e de Oficial apresentarem valores médios significativamente superiores aos das Praças [($M_{\text{Sargento}}=6,98$; $DP_{\text{Sargento}}=3,03$) e ($M_{\text{Oficial}}=6,18$; $DP_{\text{Oficial}}=2,59$) vs ($M_{\text{Praça}}=3,92$; $DP_{\text{Praça}}=3,06$)].

Por seu lado o sentimento de **envolvimento**, aparece acima de ponto 6 quer de dedicação e empenho pela organização, quer de orgulho a ela pertencer nos respondentes dos três Ramos, e com maior expressão para as categorias de Sargento ($M=8,74$; $DP=1,73$) e de Oficial ($M=8,28$; $DP=1,64$) versus a de Praças ($M=6,77$; $DP=2,79$).

Complementarmente, e do estudo inter-género, as únicas dimensões em que não se registaram diferenças estatisticamente significativas (com valores médios mais expressivos para o género feminino) foram as Expectativas e as medidas para melhorar a atratividade da carreira militar.

Pelo acima referido, é parcialmente confirmada a H1, e em resposta à PD1, *Será que os militares em RC sentem-se satisfeitos face à (sua) carreira nas FFAA?*, conclui-se que, em termos médios, a menor satisfação registase, sobretudo, na Categoria das Praças, no Ramo do Exército, no Género masculino e nas dimensões *Reconhecimento e Recompensa, Mudança e Inovação e Qualidade*.

É também parcialmente confirmada a H2, e em resposta à PD2, *Será que os militares em RC experienciam um sentimento de lealdade face às FFAA?*, conclui-se que não obstante o valor médio do nível de lealdade dos militares em RC (no seu todo) se situar abaixo do ponto 5, este valor é positivo em dois dos Ramos – i.e., na Marinha e na Força Aérea, por oposição ao Exército –, o mesmo observando-se nas categorias de Sargento e de Oficial (ambas acima do ponto 6), em detrimento das Praças (situada no ponto 3) e no género feminino face ao masculino.

Por último, é confirmada a H3, e em resposta à PD3, *Será que os militares em RC experienciam um sentimento de envolvimento face às FFAA?*, conclui-se que, em termos médios, os militares dos três Ramos, de ambos os Género e, em termos de Categorias, com maior expressão para as de Sargento e de Oficial, versus a de Praças (esta última ainda assim acima do 6,5) experienciam um sentimento quer de dedicação e empenho pela organização, quer de orgulho a ela pertencer.





Ipsa facto, e em resposta à PP, *Como é que os militares em RC percebem uma carreira militar nas FFAA Portuguesas?*, conclui-se que, em termos médios esta é percebida como algo de positivo e atrativo, que, ainda assim, pode ser potencialmente melhorada, com maior expressão na Categoria das Praças, no Ramo do Exército, no Género Masculino e nas dimensões *Reconhecimento e Recompensa, Mudança e Inovação e Qualidade*. Como medidas potencialmente catalisadoras da atratividade da carreira militar afiguram-se o aumento do vencimento, uma maior valorização social da profissão militar, a possibilidade do militar ficar colocado numa área relativamente próxima da sua zona de residência, o investimento em estratégias promotoras da continuação dos estudos, a possibilidade de participar com maior frequência em missões no estrangeiro, a perspetiva (real) de poder ingressar nos QP das FFAA, mas, também, a de, caso seja essa a decisão, poder desvincular das FFAA (p. ex., para poder concorrer a organismos externos, ou movido pelo descontentamento de ter um futuro incerto mesmo na situação de contrato de longa duração, renovável periodicamente e que, no limite, pressupõe uma passagem à disponibilidade numa idade menos sintónica com a maior oferta de trabalho, porque superior a 40 anos de idade).

4. CONCLUSÕES

A profissionalização das Forças Armadas Portuguesas assenta na Lei do Serviço Militar, que determina a necessidade de implementação e regulamentação de um quadro de incentivos à PSM, em RV e RC, operacionalizado em legislação própria.

A esta realidade associa-se a atual conjuntura, pautada por uma escassez cada vez mais acentuada de candidatos ao meio castrense.

O presente estudo teve por **objetivo geral** conhecer a forma como os militares em RC percebem uma carreira militar nas FFAA portuguesas, e seguiu, em termos metodológicos, um raciocínio hipotético-dedutivo e uma estratégia de investigação quantitativa.

Estruturalmente, é constituída por **três secções**.

A primeira, versando o enquadramento conceptual e metodológico.

A segunda, referente ao estudo dos objetivos específicos, mediante análise das hipóteses e resposta às PD e PP, como abaixo revisitado.

A terceira secção, que é também o presente, diz respeito às conclusões, contributos para o conhecimento, limitações, pistas de estudos futuros, implicações práticas e recomendações.





Pelo acima referido, e no que concerne ao OE1, *Identificar o grau de satisfação dos militares em RC*, a H1 foi parcialmente confirmada, e em resposta à PD1, concluiu-se que a negativa, i.e., menor satisfação, verifica-se, substancialmente, na Categoria das Praças, no Ramo do Exército, no Género masculino e nas dimensões *Reconhecimento e Recompensa, Mudança e Inovação e Qualidade*. Por outras palavras, observa-se um grau de satisfação com maior expressão de forma relativamente transversal às várias dimensões, aos Ramos, fundamentalmente, da Marinha e Força Aérea, e às Categorias, sobretudo, de Oficial e Sargento.

Relativamente ao OE2, *Analisar o nível de lealdade dos militares em RC*, a H2 foi parcialmente confirmada, e em resposta à PD2, concluiu-se que conquanto, na amostra estudada no seu todo, este nível médio situar-se abaixo do ponto 5 da escala de resposta, na Marinha e no Exército, ao contrário do Exército, é positivo, tal como é positivo nas categorias de Oficial e Sargento, por oposição à das Praças, e no género feminino em detrimento do masculino.

Quanto ao OE3, *Avaliar qual o nível de envolvimento dos militares em RC*, a H3 for confirmada, e em resposta à PD3, concluiu-se que, em média, os militares dos três Ramos das FFAA Portuguesas, de todas as Categorias (com maior expressão, ainda assim, para os Oficiais e Sargentos) experienciam um sentimento quer de dedicação e empenho pela organização, quer de orgulho a ela pertencer.

Pelo referido, e em resposta à PP, ***Como é que os militares em RC percebem uma carreira militar nas FFAA Portuguesas?***, concluiu-se que esta é percebida, em termos médios, como algo de positivo e atrativo, que, ainda assim, pode ser melhorada. Uma perceção com maior expressão na Categoria das Praças, no Ramo do Exército, no Género Masculino e nas dimensões *Reconhecimento e Recompensa, Mudança e Inovação e Qualidade*. Como medidas potencialmente catalisadoras desta melhoria da atratividade da carreira militar foram elencadas, entre outras, o aumento do vencimento, uma maior valorização social da profissão militar, a possibilidade do militar ficar colocado numa área relativamente próxima da sua zona de residência, o investimentos em estratégias promotoras da continuação dos estudos, a possibilidade de participar com maior frequência em missões no estrangeiro, a perspetiva (real) de poder ingressar nos QP das FFAA, mas, também, a de, caso seja essa a decisão, poder desvincular das FFAA (p. ex., para poder concorrer a organismos externos, ou movido pelo descontentamento de ter um futuro incerto mesmo na situação de contrato de longa duração, renovável periodicamente e que, no





limite, pressupõe uma passagem à disponibilidade numa idade menos sintónica com a maior oferta de trabalho, porque superior a 40 anos de idade).

Como **principal contributo** para o conhecimento tem-se a fundamentação empírica da forma – concretizada em 13 dimensões – como os militares dos três Ramos, das três Categorias e de ambos os Géneros percecionam uma carreira nas FFAA Portuguesas.

Como **estudos futuros** sugere-se uma adaptação a um diferente efetivo, designadamente, militares dos Quadros Permanentes das FFAA.

Relativamente a **implicações práticas** tem-se o facto da Instituição Militar, agora ainda mais conhecedora desta temática, poder otimizar as suas políticas de incentivos, recrutamento e afins.

Pelo até aqui analisado, **recomenda-se** ao Estado-Maior-General das Forças Armadas a apreciação e encaminhamento do presente estudo para o órgão que, na sua estrutura orgânica, é primeiramente responsável por esta área de atuação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Assembleia da República Portuguesa, 1999. *Aprova a Lei do Serviço Militar* (Lei n.º 174/99, de 21 de setembro). Lisboa: Diário da República.
- Bastos, A., 1994. O conceito de comprometimento – sua natureza e papel nas explicações do comportamento no trabalho. *Organização e Sociedade*, 1(2), pp. 77-106.
- Bilhim, J., 2006. *Teoria Organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Chandrupatla, T., 2009. *Quality and Reliability in Engineering*. New Jersey: Rowan University.
- Deming, W., 1982. *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea*, 2001. Academia das Ciências de Lisboa e Editorial Verbo, Lisboa.
- Fachada, C., 2015. *O Piloto Aviador Militar: Traços Disposicionais, Características Adaptativas e História de Vida*. Tese de Doutoramento em Psicologia. Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa – UL: Lisboa.
- Ferrão, H., 2016. *Avaliação de Indicadores de Qualidade no Hospital das Forças Armadas*. Trabalho de Investigação Individual do CPOSSA 2015/16. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Frazão, A., 2016. *Determinação das relações de influência entre a atratividade organizacional e o comprometimento organizacional*. Dissertação de mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – UL: Lisboa.
- Gonçalves, M. e Orey, J., 2012. Observatório Nacional de Recursos Humanos: Aplicação de uma abordagem explicativa da satisfação dos recursos humanos nas organizações.



- Economia & Empresa*, 14. [Em linha] Disponível em: <<http://revistas.lis.ulusiada.pt/index.php/lee/article/viewFile/552/512>>, [Consult. em 25 de outubro de 2017].
- Hespanhol, A. 2008. Satisfação dos Profissionais do Centro de Saúde São João (2007 e Comparação com 2001 a 2006). *Revista Portuguesa Clínica Geral*, 24(6), pp. 665-670.
- Infopedia, 2017. *Dicionários Porto Editora*. [Em linha] Disponível em: <<https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/motivacao>>, [Consult. em 17 de outubro de 2017].
- Meyer, J., Allen, M. e Gellatly, I., 1990. Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), pp. 710-720.
- Meyer, J. e Allen, M., 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.
- Ministério da Defesa Nacional, 2004. *Aprova a alteração ao Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar em RV/RC*. (Decreto-Lei n.º 118/2004 de 21 de maio – I Série - A). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2007. *Aprova a alteração ao Decreto-Lei no 320-A/2000, de 15 de dezembro* (Decreto-Lei n.º 320/2007, de 27 de setembro). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2015a. *Defesa 2020*. [pdf] Disponível em: <<https://www.defesa.pt/documents/livro%20defesa%202020.pdf>>, [Consult. em 30 de julho de 2018].
- Ministério da Defesa Nacional, 2015b. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2015c. *A Defesa de Portugal 2015/As Forças Armadas Portuguesas*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Muñiz, J., 2003. *Teoria clássica de los tests*. Madrid: Pirámide.
- Muñiz, J., Fidalgo, A., García-Cueto, E., Martinez, R. e Moreno, R., 2005. *Análisis de los ítems*. Madrid: La Muralla.
- Nayar, V. 2010. *Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down*. Harvard Business Review Press.
- Nunnally, J., 1978. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- ONRH, 2017. *Observatório Nacional de Recursos Humanos*. [Em linha] Disponível em: <<http://www.onrh.org>>, [Consult. em 25 de outubro de 2017].
- Paúl, C., 1999. *Comunidade e saúde: Satisfação dos utentes e voluntariado*. Porto: Ed. Afrontamento.
- RTP, 2018. *Chefias das Forças Armadas queixaram-se ao governo de falta de efetivos*. [Em linha] Disponível em: <https://www.rtp.pt/noticias/pais/chebias-das-forcas-armadas-queixaram-se-ao-governo-de-falta-de-efetivos_v1056026>, [Consult. em 04 de agosto de 2018].
- Vroom, V., 1966. Organizational Choice: A study of pre-and postdecision processes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1, pp. 212-225.



LISTA DE ABREVIATURAS, SÍMBOLOS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

ADMAER	Administração Aeronáutica
AEDN	Anuário Estatístico da Defesa Nacional
AFA	Academia da Força Aérea
ANOVA	Análise de Variância
ANPC	Autoridade Nacional de Proteção Civil
APG	Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas
APQ	Associação Portuguesa para a Qualidade
AR	Assembleia da República
ARP	Assembleia da República Portuguesa
CFGC	Curso de Formação Geral Comum
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CFPIF	Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores
CI	Comunicação Integrada
CIM	Comunicação Integrada de Marketing
CIOFE	Centro de Informação e Orientação para a Formação e Emprego
CM	Conselho de Ministros
CMFTA	Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea
COI	Comunicação Organizacional Integrada
CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
CPOSFA	Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea
CPsico	Contrato Psicológico
CRFA	Centro de Recrutamento da Força Aérea



DDN	Dia da Defesa Nacional
DdP	Direção de Pessoal
DGRDN	Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional
DirCom	Diretores de Comunicação
DIREC	Divisão de Recursos
DL	Decreto-Lei
DLPC	Dicionário de Língua Portuguesa Contemporânea
DN	Defesa Nacional
DP	Desvio-Padrão
DREM	Divisão de Recrutamento e Efetivos Militares
e.g.	Por exemplo
EBrand	<i>Employer Branding</i>
ECSI	<i>European Customer Satisfaction Index</i> ou Índice Europeu de Satisfação do Cliente
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
ERLS	<i>Elliptical Reweighted Least Squares</i>
ETNA	Escola de Tecnologias Navais
EUA	Estados Unidos da América
eWOM	<i>Social Media Word-of-Mouth</i> (passa-palavra nas RSO)
FAP	Força Aérea Portuguesa
FFAA	Forças Armadas
FFSS / FSS	Forças e Serviços de Segurança
FND	Forças Nacionais Destacadas
GNR	Guarda Nacional Republicana
GRH	Gestão de Recursos Humanos
H/Hip	Hipótese
I	Indicador
IC	Intervalo de Confiança
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
ISEGI-UNL	Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa
IUM	Instituto Universitário Militar
LI	Limite Inferior
LS	Limite Superior
LSM	Lei do Serviço Militar
MAJ	Major
MDN	Ministério da Defesa Nacional
ME	Marca do empregador (<i>Employer branding</i>)



LISTA DE ABREVIATURAS, SÍMBOLOS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

ML	<i>Maximum Likelihood</i>
MLE	<i>Maximum Likelihood Estimator</i>
MRL	Modelo de Regressão Linear
MT	Mercado de Trabalho
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NFI	<i>Normed of Fit Index</i>
OCRD	Órgão Central de Recrutamento e Divulgação
OE	Objetivo(s) Específico(s)
OG	Objetivo Geral
ONRH	Observatório Nacional de Recursos Humanos
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PCM	Presidência do Conselho de Ministros
PD	Pergunta Derivada
PI	Projeto de Investigação
PILAV	Piloto Aviador
PMA	Presidência e Modernização Administrativa
PP	Pergunta de Partida
PRH	Planeamento de Recursos Humanos
PSM	Prestação de Serviço Militar
PSP	Polícia de Segurança Pública
PVE	Proposta de Valor como Empregador
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QP	Quadro Permanente
RC	Regime de Contrato
RCE	Regime de Contrato Especial
RH	Recursos Humanos
RI	Regulamento de Incentivos
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
RO	Reputação Organizacional
RP	Relações Públicas
RSO	Redes Sociais <i>Online</i>
RTP	Rádio e Televisão de Portugal
RU	Reino Unido
RV	Regime de Voluntariado
RV/RC	Regime Voluntário/Regime Contrato
SE	Serviço Efetivo
SEDN	Secretário de Estado da Defesa Nacional
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>





A PROBLEMÁTICA DO RECRUTAMENTO E DA RETENÇÃO DE EFETIVOS NAS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS: PERSPETIVA COMPLEMENTAR AO NÍVEL DO DIAGNÓSTICO E DAS MEDIDAS CORRETIVAS

SEN	Serviço Efetivo Normal
SEO	<i>Search Engine Optimization</i> (otimização de sites)
SM	Serviço Militar
SMO	Serviço Militar Obrigatório
SNQ	Sistema Nacional de Qualificações
TABST	Técnico de Abastecimento
TAG	Trabalho de Aplicação em Grupo
TCOR	Tenente-coronel
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TII	Trabalho de Investigação Individual
UC	Unidade Curricular
UE	União Europeia
US	<i>United States</i>
VFP1	<i>Volontari in ferma prefissata di un anno</i>
VFP4	<i>Volontari in ferma prefissata quadriennale</i>
VICA	Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo
VL	Variável Latente
VPerm	Vínculo Permanente
WOM	<i>Word-of-Mouth</i> (passa-palavra)





POSFÁCIO DE AUTORES

Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos é Coronel de Infantaria, Tirocinado, do Exército Português. É licenciado e mestre em Ciências Militares pela Academia Militar; licenciado em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias; pós-graduado em Estudos em Liderança e Gestão de Pessoas pelo Instituto Nacional de Administração (INA); e doutorando em Economia e Gestão na área de especialização Recursos Humanos na Universidade Lusíada. Está habilitado com os cursos curriculares da carreira militar e o Curso de Estado-Maior, o Estágio de Comandantes e o Curso de Promoção a Oficial General (CPOG). É “Especialista de Reconhecida Experiência e Competência Profissional” na área de “Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar” no âmbito das Ciências Militares (Despacho N.º 72/2015, de 27 de outubro do Diretor do Instituto de Estudos Superiores Militares, após deliberação do Conselho Científico de 22 de outubro de 2015). Possui diversos cursos monográficos, de curta duração nas áreas da análise de dados qualitativos e qualitativos (ATLAS-Ti, N-Vivo, SPSS), da liderança, inteligência emocional, gestão de recursos humanos e comportamento humano em geral (no INA). Desempenhou vários cargos de comando / direção / chefia e funções de estado-maior e de execução, servindo em várias Unidades / Estabelecimentos / Órgãos, designadamente: na Escola Prática de Infantaria – Mafra, no Regimento de Infantaria 19 – Chaves, na 1.ª Repartição e na Divisão de Pessoal do Estado-Maior do Exército, no Instituto de Altos Estudos Militares (Docente de recursos humanos, liderança e metodologias de investigação), no Instituto de Estudos Superiores Militares – IESM (Docente e diretor dos Cursos de Promoção a Oficial Superior do Exército, Subdiretor do Centro de Investigação de Segurança e Defesa – CISDI), no Regimento de Infantaria 2 – Abrantes (2.º Comandante), na Escola de Sargentos do Exército – Caldas da Rainha (Comandante), na Academia Militar (chefe do Departamento de Ciências Sociais e Humanas e chefe do Departamento de Coordenação Escolar). Desde 2015 é Subdiretor do Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar (CIDIUM); é Coordenador Editorial das linhas editoriais do IUM (Revista de Ciências Militares – revista científica com revisão por pares em sistema de duplo anonimato, bilingue, indexada à SciELO; Coleção ARES; Cadernos do IUM; e IUM Atualidade); é orientador de trabalhos de investigação do CPOG e





membro de júris de trabalhos de investigação do Curso de Estado-Maior Conjunto; é membro do Conselho Pedagógico do IUM, da Comissão Científica do Mestrado em Ciências Militares - Segurança e Defesa do IUM, da Comissão de Avaliação no âmbito do Sistema Interno de Garantia da Qualidade do IUM e do Conselho de Curso do CPOG. É Investigador Integrado do CIDIUM e Investigador do Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial (COMEGI) – Universidade Lusíada. É sócio efetivo da Revista Militar e associado da AFCEA Portugal. É autor e coautor de publicações escolares, monografias e artigos científicos em revistas nas áreas da estratégia, da liderança, da gestão de recursos humanos, da formação e da metodologia de investigação científica.

Francisco José Fonseca Rijo é Coronel de Infantaria, Tirocinado, do Exército Português. É licenciado e mestre em Ciências Militares pela Academia Militar e pós-graduado pela Universidade de Lisboa em Formação de Adultos, com especialização em Ensino a Distância (Diploma Universitário de Especialização em Ciências da Educação). Para além dos cursos curriculares de carreira, frequentou o *Infantry Basic Course* e *Infantry Advanced Course* nos Estados Unidos da América, estando ainda habilitado com o Curso de Estado-Maior, o Curso Geral de Comando e Estado-Maior do Exército dos Estados Unidos da América, o Estágio de Comandantes e o Curso de Promoção a Oficial General. Desempenhou funções de comando / direção / chefia e de estado-maior, servindo na Escola Prática de Infantaria (Instrutor, diretor de diversos cursos e 2º Comandante); na Divisão de Planeamento e Programação do Estado-Maior do Exército; no Instituto de Altos Estudos Militares (docente); no Comando da Instrução do Exército (Chefe da Repartição de Estudos da Direção de Formação); no Estado-Maior da União Europeia, em Bruxelas (planeamento e organização de exercícios de nível operacional e político-estratégico); no *Joint Command Lisbon* da OTAN, em Oeiras (adjunto do *Deputy Commander*); no Gabinete do General Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (Adjunto para o Exército); no 7º Contingente Nacional da ISAF, no Afeganistão (*Senior Advisor*); no Regimento de Infantaria 14 em Viseu (Comandante); e na Academia Militar (Chefe do Gabinete do General Comandante). É autor e coautor de publicações escolares e artigos em revistas nas áreas da formação e gestão de recursos humanos e da formação. Desempenha atualmente o cargo de 2º Comandante da Escola das Armas, em Mafra. É Investigador Integrado do CIDIUM.

Manuel da Costa Honorato é Capitão-de-mar-e-guerra Engenheiro de Material Naval, da Marinha Portuguesa. Possui licenciaturas em Ciências Militares Navais pela Escola Naval e em Engenharia Eletrotécnica pelo Instituto Superior Técnico, e ainda, uma pós graduação em Segurança de Informação e Direito no Ciberespaço, pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, pelo Instituto Superior Técnico e pela Escola Naval. Está ainda habilitado com o Curso de Promoção a Oficial General pelo Instituto Universitário Militar. Desempenhou funções como oficial de guarnição a bordo dos NRP “Cunene”, “Rovuma” e “João Belo”, engenheiro e chefe do Serviço de Eletrotecnia do Instituto Hidrográfico, membro de equipa ou diretor de projetos tecnológicos Nacionais e da NATO, especialista em segurança informática e cibersegurança, na Marinha e no Gabinete Nacional de Segurança, membro do Conselho Técnico de Credenciação do Sistema de Certificação Eletrónica do Estado Português, chefe de Divisão e Diretor de Serviços na Direção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa, na área dos grandes contratos da Defesa Nacional, Diretor-Geral do Centro de Gestão da Rede



Informática do Governo, desempenhando atualmente funções de Diretor de Análise e Gestão da Informação na Marinha Portuguesa.

José Martins Borges é Major de Infantaria, do Exército Português. É licenciado em Ciências Militares pela Academia Militar. Para além dos cursos curriculares de carreira, está habilitado com o Curso de Estado-Maior. Desempenhou funções de comando / direção / chefia e de estado-maior, no Regimento de Infantaria 19 em Chaves e no Regimento de Infantaria 13 em Vila Real. Participou em 4 missões internacionais: 2004 Timor Leste (UNMISSET) – Comandante de Pelotão de Atiradores; 2005 Bósnia-e-Herzegovina (EUFOR) – Adjunto do Comandante da Companhia de Atiradores do *Multinational Battlegroup*; 2009 Afeganistão (ISAF) – Mentor de Planos e Operações da 3.ª *Operational Mentor Liaison Team* de Guarnição da Brigada de Intervenção; 2013 Afeganistão (ISAF) – Oficial de Logística da Unidade de Apoio do 6.º Contingente Nacional. É autor de publicações escolares e artigos nas linhas editoriais do IUM – Revista de Ciências Militares e Cadernos do IUM. É Investigador Integrado do CIDIUM e atualmente presta serviço na Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas no Estado-Maior do Exército.

José Augusto de Sousa Silveira é Major de Administração Militar do Exército Português. É licenciado em Ciências Militares e mestre em Administração Militar pela Academia Militar e pós-graduado em Ciências Militares (Segurança e Defesa) pelo Instituto de Estudos Superiores Militares. Está habilitado com os cursos curriculares de carreira, o Curso de Estado-Maior Exército, o Curso de Estado-Maior Conjunto e diversos cursos de curta duração, com especial ênfase na área financeira. Desempenhou funções de comando / chefia e de estado-maior, servindo na Escola Prática de Administração Militar, na Direção dos Serviços de Finanças, na Direção de Finanças e na Escola Prática dos Serviços. Participou numa missão internacional: 2002-2003 Timor Leste (UNMISSET) enquanto Oficial de Logística no Quartel-General. É autor e coautor de artigos em publicações escolares e nas linhas editoriais do IUM nas áreas da liderança, da gestão de recursos humanos, gestão financeira e logística. É Investigador Integrado do CIDIUM e foi recentemente docente de Logística das Organizações Internacionais e de Administração de Recursos Humanos no Instituto Universitário Militar. Desempenha atualmente as funções de Chefe da Secção de Formação no Departamento de Formação da Escola dos Serviços.

Dinis Mendes Faustino é Major de Infantaria, do Exército Português. É licenciado (pré-Bolonha) em Ciências Militares pela Academia Militar. Para além dos cursos curriculares de carreira, está habilitado com o Curso de Estado-Maior e com o Curso de Operações Especiais do Exército Português. Enquanto Oficial Subalterno, desempenhou funções de Instrutor/Formador nos diversos cursos ministrados na Escola Prática de Infantaria, nomeadamente Cursos de Formação de Praças, Curso de Formação de Sargentos de Infantaria do Quadro Permanente e Tirocínio para Oficiais de Infantaria do Quadro Permanente. Em 2006, desempenhou ainda funções de Assessoria Técnica do Projeto n.º 4 - Formação de Quadros das F-FDTL, inscrito no Programa-Quadro da Cooperação Técnico-Militar com a República Democrática de Timor-Leste. Enquanto Capitão, serviu no Centro de Tropas de Operações Especiais, ao Comando do Grupo de Operações Especiais CHARLIE e na Companhia de Formação. Na Academia Militar, desempenhou funções de Comandante da 1ª Companhia de Alunos. Posteriormente,



serviu no 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado, subunidade da Brigada Mecanizada, tendo ainda integrado a Força Nacional Destacada – KFOR *Tactical Reserve Manoeuvre Battalion* – no Teatro de Operações do Kosovo, exercendo funções de Oficial de Pessoal, Oficial de CIMIC e Oficial de Justiça. No Quartel-General da Brigada Mecanizada, desempenhou funções na Secção Logística. É autor de publicações escolares e artigos nas linhas editoriais do IUM – Revista de Ciências Militares e Cadernos do IUM. É investigador Integrado do CIDIUM e presta serviço, atualmente, no Centro de Operações Terrestres no Comando das Forças Terrestres do Exército Português.

Paulo Jorge André Serra é Major de Infantaria da Guarda Nacional Republicana (GNR). É licenciado e mestre em Ciências Militares especialidade Segurança pela Academia Militar; mestre em Criminologia pela Faculdade de Direito da Universidade do Porto, pós-graduado pela Universidade Nova de Lisboa em Direito e Segurança. Para além dos cursos curriculares de carreira, está habilitado com o Curso de Investigação Criminal para Oficiais da GNR, Curso de Introdução à Comunicação Social, Curso de Estudos Africanos, Curso de Cooperação Civil-Militar, Curso de Planeamento de Operações Psicológicas e o Curso de Estado-Maior Conjunto. Terminado o curso na Academia Militar, em setembro de 2001, ingressou como Oficial na GNR, tendo estado colocado no Grupo de Instrução de Aveiro da Escola Prática da Guarda até dezembro de 2006, onde exerceu as funções de Comandante de Pelotão e Comandante de Companhia de diversos cursos e Coordenador das disciplinas de Topografia, Legislação e Segurança Rodoviária e Legislação Policial aos vários Cursos de Formação de Guardas da GNR. Neste ano (2006) representou ainda a GNR em Moçambique, tendo participado numa ação de formação aos futuros Oficiais da polícia moçambicana na Academia de Ciências Policiais da República de Moçambique. Em dezembro de 2006 foi colocado no Grupo Territorial de Aveiro, onde exerceu as funções de Comandante do Destacamento Territorial de Anadia (5 anos) e, mais tarde, de Comandante do Destacamento Territorial de Aveiro (2 anos). Em abril de 2014, com o posto de Major, foi colocado no Comando Territorial de Leiria, onde exerceu as funções de Chefe da Secção de Informações e Investigação Criminal. Desempenha atualmente o cargo de docente no Instituto Universitário Militar (IUM) na Área de Ensino de Comportamento Humano e Administração de Recursos.

Hugo Miguel da Mata Ferrão é Major da Força Aérea Portuguesa. É bacharel em Tecnologias Militares Aeronáuticas, na especialidade de Técnico de Abastecimento, pela Academia da Força Aérea; pós-graduado pelo Instituto Universitário Militar e pela Universidade Autónoma de Lisboa. Para além dos cursos curriculares de carreira, está habilitado com o Curso de Estado-Maior Conjunto. Desempenhou funções de Comandante de Esquadrilha de Alunos na Academia da Força Aérea. No Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea desempenhou funções de Chefe da Secção de Aquisições; de Diretor de Núcleo, dos cursos de formação das especialidades de Abastecimento e de Serviço de Hotelaria e Subsistências; de Comandante da Esquadrilha de Abastecimento; de formador de Unidades de Formação de Curta Duração, na área da Logística; e como oficial superior, desempenhou funções de Comandante de Esquadra de Alunos e Diretor do Departamento de Educação Física e Desportos. Foi Ajudante-de-Campo de S. Ex.^a o Ministro da Defesa Nacional, entre 2011 e 2015. Atualmente presta serviço na Direção de Abastecimento e Transportes, sendo Chefe da Secção de Artigos Diversos, em acumulação com a função de Docente Militar, da Unidade Curricular de Logística Militar, na Academia da Força Aérea.



Cristina Paula de Almeida Fachada é Major Psicóloga da Força Aérea Portuguesa. É licenciada em Psicologia, ramo de Psicoterapia e Aconselhamento, pela Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa (FPUL); pós-graduada em Ciências Militares e Aeronáuticas pelo Instituto Universitário Militar (IUM, após defesa pública do seu trabalho de investigação intitulado *Perceções da Sociedade Civil Portuguesa sobre a Força Aérea*); mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos pelo ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa (após defesa pública da sua dissertação intitulada *Liderança: percepção, formação e socialização no contexto de ensino superior militar*); doutorada em Psicologia, área de especialização em Psicologia Social, pela FPUL (após defesa pública da sua tese intitulada *O Piloto Aviador Militar: Traços Disposicionais, Características Adaptativas e História de Vida*). Para além dos cursos curriculares de carreira, está habilitada com os Cursos de Planeamento de Operações Psicológicas e de Ciberdefesa, organizados pelo IUM. No âmbito do seu exercício funcional como Oficial, desempenhou funções de comando/direção/chefia e de psicóloga, servindo: 1. no Centro de Psicologia da FA, como diretora, em exercício; psicóloga-chefe; chefe do departamento de Psicologia Militar e Desenvolvimento Organizacional; chefe do departamento de Psicologia Clínica e Educacional; e psicóloga nas áreas da seleção, clínica, educacional e investigação; 2. na Academia da Força Aérea (AFA), onde, para além da regência e/ou docência de algumas Unidades Curriculares (UC), foi diretora de curso dos alunos do Estágio Técnico-Militar de Psicólogos, Comandante de Esquadrilha e Coordenadora da Área de Avaliação do Gabinete de Avaliação e Qualidade. Atualmente, está colocada no IUM, como adjunta do CIDIUM para a Investigação, chefe do Núcleo Editorial das linhas editoriais do IUM – *Revista de Ciências Militares* (revista científica com revisão por pares em sistema de duplo anonimato, bilingue e em processo de indexação à SciELO), *Coleção ARES*, *Cadernos do IUM* e *IUM Atualidade*, e docente. É autora, coautora e coordenadora de livros e artigos científicos com arbitragem científica. É membro dos Conselhos Científico e Pedagógico do IUM, e da Comissão de Coordenação Científica e Pedagógica do Curso de Pós-Graduação em Medicina Aeronáutica da AFA. É elemento do júri do concurso ao prémio “Investigação Científica em Ciências Militares 2018”, na área nuclear do Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar. É Investigadora Integrada do CIDIUM e Investigadora Associada do Centro de Investigação da AFA. É docente: no IUM, responsável pela UC de Trabalho Final de Curso do Mestrado em Ciências Militares - Segurança e Defesa, e de Metodologia de Investigação Científica; na AFA, da UC de *Comando e Liderança*, entre outras. É orientadora e coorientadora de trabalhos de investigação de alunos de mestrado, de pós-graduação e a frequentar cursos curriculares de carreira. Tem experiência de arguição em júri de provas públicas de mestrado de estabelecimento superior universitário civil e de revisora da *Revista de Ciências Militares*.

Nuno Alexandre Cruz dos Santos é Tenente-coronel da Força Aérea Portuguesa. É licenciado em Administração Aeronáutica pela Academia da Força Aérea e mestrando em Ciências Militares – Segurança e Defesa, pelo Instituto Universitário Militar. Está habilitado com os cursos curriculares de carreira e o Curso de Estado-Maior Conjunto. Desempenhou funções de comando/direção/chefia e de estado-maior, servindo na Secção de Contratos do Serviço Administrativo do Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea, no *Budget and Financial do Combined Air Operations Center 10* (Monsanto), na Esquadra de Administração e Intendência do Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea, na Repartição de Gestão Orçamental e Financeira da Direção de Finanças da Força Aérea, na Repartição de Análise Financeira e Organização da Divisão de Recursos



A PROBLEMÁTICA DO RECRUTAMENTO E DA RETENÇÃO DE EFETIVOS NAS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS: PERSPETIVA COMPLEMENTAR AO NÍVEL DO DIAGNÓSTICO E DAS MEDIDAS CORRETIVAS

do Estado Maior da Força Aérea e formador inicial do Sistema Integrado de Gestão nos módulos de Imobilizado e Gestão de Contratos. Atualmente, presta serviço como docente na Área de Ensino do Comportamento Humano e Administração de Recurso no Instituto Universitário Militar.







CAPA

Composição Gráfica

Tenente-coronel TINF Rui José da Silva Grilo

Sobre aguarela de

Tenente-general Vítor Manuel Amaral Vieira

