ISSN 2183-0835

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR

Revista de Ciências Militares

Centro de Investigação e Desenvolvimento

Volume VII - Número 1
Maio 2019

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR

CENTRO DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

REVISTA DE CIÊNCIAS MILITARES

Autores / *Authors*

Carlos Miguel Coelho Rosa Marques da Silva
Júlio Manuel Coutinho Franco Gouveia-Carvalho
Solange Carolino Alves
Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos
Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho
Pedro Filipe Carrazedo Barbosa
António Maria Rosinha Dias Barbosa
Jorge Filipe Vilas Boas Sabino
Leonel Carvalho Batista Nogueira
Rui Miguel Pinho Silva
Ana Margarida Silva Ramos
Cristina Paula de Almeida Fachada

Copyright © IUM, 2019

ISSN: 2183-0835
Depósito legal: 457017/19
Tiragem: 350 exemplares

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR

Publicação Semestral / *Biannual Publication*

ANO VII / *YEAR VII*
Vol. VII, N.º 1 – MAIO DE 2019 / *Vol. VII, No. 1 – MAY 2019*

Comandante / *Commander*
Tenente-general Manuel Fernando Rafael Martins

Propriedade e Edição / *Copyright and Edition*
Instituto Universitário Militar
Rua de Pedrouços, 1449-027 LISBOA
Telefone: (+315) 213 002 100 ; Fax: (+351) 213 002 162
Correio eletrónico: revistacienciasmilitares@ium.pt
Internet: www.ium.pt

Pré-impressão e Distribuição / *Prepress and Distribution*
Sumário Colorido
Rua de Palames, Edifício Caravelas, 1º esq., 2970-703 Sesimbra
Telefone: (+351) 932 696 712
Correio eletrónico: sumariocolorido@gmail.com

DIREÇÃO EDITORIAL / *EDITORIAL DIRECTION*

Presidente / *President*: Tenente-general Manuel Fernando Rafael Martins

Editores / *Editors*:

Editor Chefe / *Editor-in-chief*:	Major-general Jorge Filipe Marques Moniz Côrte-Real Andrade (Doutor)
Coordenador Editorial / *Editorial Coordinator*:	Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos (Mestre)
Chefe do Núcleo Editorial / *Head of the Editorial Team*:	Major Psicóloga Cristina Paula de Almeida Fachada (Doutora)
Capa - Composição gráfica / *Cover - Layout*:	Tenente-coronel Técnico de Informática Rui José da Silva Grilo
Secretariado / *Secretariat*:	Soldado Rui Miguel da Silva Porteiro
Tradução / *Translation*:	Mestre Ana Filipa Carvalho Araújo

CONSELHO EDITORIAL / *EDITORIAL BOARD*

Almirante António Manuel Fernandes da Silva Ribeiro (Doutor), Estado-Maior-General das Forças Armadas Portuguesas

General Manuel Teixeira Rolo, Força Aérea Portuguesa

Vice-almirante Alexandre Reis Rodrigues, Marinha Portuguesa

Tenente-general Manuel António Lourenço Campos de Almeida, Força Aérea Portuguesa

Tenente-general Manuel Fernando Rafael Martins (Mestre), Instituto Universitário Militar

Major-general José Manuel Freire Nogueira (Doutor), Exército Português

Major-general Carlos Manuel Martins Branco (Mestre), Exército Português

Major-general Joaquim José Carvalheira Baptista Veloso, Instituto Universitário de Lisboa

Professora Doutora Ana Isabel Xavier, Centro de Estudos Internacionais, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Professora Doutora Isabel Ferreira Nunes, Instituto de Defesa Nacional

Professora Doutora Laura Ferreira Pereira, ISCSP-Universidade Técnica de Lisboa

Professora Doutora Maria Helena Chaves Carreiras, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Professora Doutora Maria Isabel Vieira Nicolau, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Professora Doutora Maria Luísa Duarte, ICJP – Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa

Professora Doutora Maria Manuela Sarmento Coelho, Universidade Lusíada de Lisboa

Professora Doutora Teresa Maria Ferreira Rodrigues, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas – UNL

Professor Doutor Armando Manuel de Barros Serra Marques Guedes, Faculdade de Direito – UNL

Professor Doutor Eurico José Gomes Dias, Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna

Professor Doutor Francisco José Costa Pereira, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Professor Doutor Hermínio Joaquim de Matos, Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna

Professor Doutor James Sterling Corum, Baltic Defense College, Estónia

Professor Doutor Manuel António de Medeiros Ennes Ferreira, ISEG – Universidade Técnica de Lisboa

Professor Doutor Ricardo Soares de Oliveira, Oxford University

Professor Seven Biscop, European Political and Administrative Studies Department, Bruxelas

Capitão-de-mar-e-guerra Carlos Miguel Reis Silva de Oliveira e Lemos (Doutor), Marinha Portuguesa

Capitão-de-mar-e-guerra Fernando Irineu de Souza (Doutor), Escola de Guerra Naval, Brasil

Coronel Tirocinado Nuno Correia Barrento de Lemos Pires (Doutor), Exército Português

Captain John P. Cann (Doutor), Institute for Defense Analyses in Alexandria, USA

Coronel António Luís Beja Eugénio (Mestre), Força Aérea Portuguesa

Coronel João Paulo Nunes Vicente (Doutor), Força Aérea Portuguesa

Coronel Ana Rita Duarte Gomes Simões Baltazar (Mestre), Força Aérea Portuguesa

Coronel Luiz Carlos Fumiaki Miwa (Doutor), Universidade da Força Aérea, Brasil

Coronel Paulo Alexandre da Cunha Nogueira Pelicano (Mestre), Guarda Nacional Republicana

Capitão-de-fragata Federico Aznar Fernández-Montesinos (Doutor), Centro Superior de Estudos de Defesa Nacional, Espanha

Capitão-de-fragata Jaime Carlos do Vale Ferreira da Silva (Mestre), Marinha Portuguesa

Capitão-de-fragata Francisco José Lavaredas Serrano (Mestre), Marinha Portuguesa

Capitão-de-fragata José João Sequeira Ramos Rodrigues Pedra (Mestre), Marinha Portuguesa

Tenente-coronel Francisco Miguel Gouveia Pinto Proença Garcia (Doutor), Universidade Católica de Lisboa

Tenente-coronel Luís Fernando Machado Barroso (Doutor), Exército Português

Tenente-coronel Rui Manuel da Costa Ribeiro Vieira (Mestre), Exército Português

Tenente-coronel Francisco Júlio Timóteo Thó Madeira Monteiro (Mestre), Exército Português

Tenente-coronel Luís Carlos Falcão Escorrega (Mestre), Exército Português

Tenente-coronel Carlos Filipe Nunes Lobão Dias Afonso (Mestre), Exército Português

Tenente-coronel Jaime Flammarion Santos Costa (Doutor), Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Brasil

Tenente-coronel Carlos Miguel de Amorim Inácio (Mestre), Força Aérea Portuguesa

REVISORES CIENTÍFICOS / *SCIENTIFIC REVIEWERS*

Almirante António Manuel Fernandes da Silva Ribeiro (Doutor), Estado-Maior-General das Forças Armadas Portuguesas

Tenente-general Manuel Fernando Rafael Martins (Mestre), Instituto Universitário Militar

Tenente-general António de Jesus Bispo, Força-Aérea Portuguesa

Tenente-general António Martins Pereira (Mestre), Comando Operacional Conjunto

Major-general João Vieira Borges (Doutor), Academia Militar – IUM

Major-general Carlos Manuel Martins Branco (Mestre), Exército Português

Comodoro Valentim José Pires Antunes Rodrigues, Marinha Portuguesa

Brigadeiro-general Eduardo Manuel Braga da Cruz Mendes Ferrão, Exército Português

Brigadeiro-general Francisco Xavier Ferreira de Sousa (Mestre), Exército Português

Air Commodore Frans Osinga (Doutor), Netherlands Defence Academy

Brigadeiro-general José Augusto Nunes Vicente Passos Morgado (Doutor), Força Aérea Portuguesa

Brigadeiro-general José Manuel Mota Lourenço da Saúde (Doutor), Força Aérea Portuguesa

Brigadeiro-general Regina Maria de Jesus Ramos Mateus, Hospital das Forças Armadas

Brigadeiro-general Rui Pedro Matos Tendeiro (Mestre), Estado-Maior-General das Forças Armadas

Professora Doutora Ana Isabel Xavier, Centro de Estudos Internacionais, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Professora Doutora Isabel Ferreira Nunes, Instituto de Defesa Nacional

Professora Doutora Maria Francisca Alves Ramos de Gil Saraiva, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – UTL

Professora Doutora Maria Helena Chaves Carreiras, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Professora Doutora Maria Isabel Vieira Nicolau, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho, Universidade Lusíada de Lisboa

Professora Doutora Teresa Maria Ferreira Rodrigues, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas – UNL

Professora Doutora Sandra Maria Rodrigues Balão, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – UTL

Professor Doutor António Horta Fernandes, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas – UNL

Professor Doutor Carlos Henrique Aguiar Serra, Universidade Federal Fluminense, Brasil

Professor Doutor Derek Reveron, Naval War College, USA

Professor Doutor Eurico José Gomes Dias, Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna

Professor Doutor Hermínio Joaquim de Matos, Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna

Professor Doutor Kenneth Johnson, Air University, USA

Professor Doutor Luciano Bozzo, University of Florence

Professor Doutor Luís José Rodrigues Leitão Tomé, Universidade Autónoma de Lisboa

Professor Doutor Manuel António de Medeiros Ennes Ferreira, Instituto Superior de Economia e Gestão

Professor Doutor Marcial A. G. Suarez, Universidade Federal Fluminense, Brasil

Professor Doutor Paulo Fernando Vieira de Carvalho Cardoso do Amaral, Universidade Católica de Lisboa

Professor Doutor Reginaldo Rodrigues de Almeida, Universidade Autónoma de Lisboa

Professor Doutor Pedro Borges Graça, ISCSP-Universidade Técnica de Lisboa

Professor Doutor Luís António Morão Pinto Simões da Cunha, Critical Software, S.A.

Professor Doutor Ricardo Herrera, United States Army Command and General Staff College, USA

Professor Doutor Ricardo Soares de Oliveira, Oxford University

Professor Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento, ISCSP – Universidade Técnica de Lisboa

Mestre Marisa Alexandra Santos Fernandes, Ciências Políticas e Relações Internacionais – ULisboa

Capitão-de-mar-e-guerra André Panno Beirão (Doutor), Escola de Guerra Naval, Brasil

Capitão-de-mar-e-guerra Augusto António Alves Salgado (Doutor), Escola Naval – IUM

Capitão-de-mar-e-guerra Carlos Miguel de Oliveira e Lemos (Doutor), Marinha Portuguesa

Capitão-de-mar-e-guerra Francisco Eduardo Alves de Almeida (Doutor), Escola de Guerra Naval, Brasil

Capitão-de-mar-e-guerra Joaquim José Assis Pacheco dos Santos (Doutor), Marinha Portuguesa

Capitão-de-mar-e-guerra Paulo Jorge Narciso Ramalho da Silva, Marinha Portuguesa

Capitão-de-mar-e-guerra João Paulo Ramalho Marreiros (Doutor), Instituto Universitário Militar

Capitão-de-mar-e-guerra António Manuel Gonçalves Alexandre, Instituto Universitário Militar

Coronel Tirocinado João Pedro Rato Boga de Oliveira Ribeiro, Exército Português

Coronel Tirocinado Pedro Manuel Monteiro Sardinha, Exército Português

Coronel Tirocinado João Pedro Ivens Ferraz Jácome de Castro, Exército Português

Coronel Tirocinado Nuno Correia Barrento de Lemos Pires (Doutor), Exército Português

Coronel Paulo Fernando Viegas Nunes (Doutor), Exército Português

Coronel Fernando Oliveira Cruz (Mestre), Exército Português

Coronel Nuno Correia Neves, Exército Português

Coronel Luís Eduardo Marquês Saraiva (Doutor), Universidade Lusíada de Lisboa

Coronel Tirocinado Eduardo Fernando Fazenda Afonso Branco, Exército Português

Coronel Nuno Manuel Antunes Pires, Instituto Universitário Militar

Coronel Bernardino José Garcia dos Santos (Mestre), Instituto Universitário Militar

Coronel João Paulo Nunes Vicente (Doutor), Força Aérea Portuguesa

Coronel António Manuel Gomes Moldão, Força Aérea Portuguesa

Coronel António Luís Beja Eugénio (Mestre), Força Aérea Portuguesa

Coronel José Carlos Cardoso Mira, Força Aérea Portuguesa

Coronel Carlos Jorge Ramos Páscoa (Doutor), Força Aérea Portuguesa

Coronel Rui António Pereira de Almeida (Mestre), Instituto Universitário Militar

Coronel Ana Rita Duarte Gomes Simões Baltazar (Mestre), Força Aérea Portuguesa

Coronel Joaquim Manuel Martins do Vale Lima, Força Aérea Portuguesa

Coronel Fernando José da Conceição Bessa (Doutor), Guarda Nacional Republicana

Coronel Paulo Rebelo Manuel (Doutor), Guarda Nacional Republicana

Coronel Fernando Velôzo Gomes Pedrosa (Doutor), Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Brasil

Coronel Eduardo Xavier Ferreira Migon (Doutor), Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Brasil

Capitão-de-fragata Jaime Carlos do Vale Ferreira da Silva (Mestre), Marinha Portuguesa

Capitão-de-fragata Luís José Sameiro Matias (Mestre), Marinha Portuguesa

Capitão-de-fragata Rui Manuel da Graça Lopes Carrilho (Mestre), Marinha Portuguesa

Capitão-de-fragata Rui Pedro Gomes Fernando da Silva Lampreia, Marinha Portuguesa

Capitão-de-fragata Sérgio Miguel Raminhos Carrilho da Silva Pinto, Marinha Portuguesa

Capitão-de-fragata João Lourenço Piedade, Marinha Portuguesa

Tenente-coronel António Palma Esteves Rosinha (Doutor), Exército Português

Tenente-coronel Luís Fernando Machado Barroso (Doutor), Exército Português

Tenente-coronel Luís Manuel Brás Bernardino (Doutor), Academia Militar – IUM

Tenente-coronel Pedro Oliveira Guimarães (Mestre), Exército Português

Tenente-coronel Rui Manuel da Costa Ribeiro Vieira (Mestre), Exército Português

Tenente-coronel Francisco Júlio Timóteo Thó Monteiro (Mestre), Exército Português

Tenente-coronel Luís Carlos Falcão Escorrega (Mestre), Exército Português

Tenente-coronel Gualdino Lopes Antão (Mestre), Exército Português

Tenente-coronel Adalberto José Guerreiro da Silva Centenico (Mestre), Exército Português

Tenente-coronel Paulo Jorge Rainha (Mestre), Exército Português

Tenente-coronel Paulo Jorge Franco Marques Saraiva, Exército Português

Tenente-coronel Carlos Filipe Nunes Lobão Dias Afonso (Mestre), Exército Português

Tenente-coronel António João Guelha da Rosa, Exército Português

Tenente-coronel Francisco Miguel Gouveia Pinto Proença Garcia (Doutor), Universidade Católica de Lisboa

Tenente-coronel Pedro Manuel Carriço Pinheiro, Instituto Universitário Militar

Tenente-coronel Carlos Alberto Pires Ferreira (Mestre), Exército Português

Tenente-coronel Rui Jorge Roma Pais dos Santos (Mestre), Instituto Universitário Militar

Tenente-coronel Pedro António Marques da Costa, Exército Português

Tenente-coronel António João G. da Rosa, Exército Português

Tenente-coronel Nelson José Mendes Rêgo (Mestre), Instituto Universitário Militar

Tenente-coronel David Leal Antunes (Mestre), Exército Português

Tenente-Coronel João Manuel Pinto Correia (Mestre), Instituto Universitário Militar

Tenente-coronel Glauco Corbari Corrêa, Exército Brasileiro

Tenente-coronel João Miguel Vicente Carita, Força Aérea Portuguesa

Tenente-coronel José Nuno Pereira, Academia da Força Aérea – IUM

Tenente-coronel Rui Manuel de Jesus Romão (Mestre), Força Aérea Portuguesa

Tenente-coronel Carlos Alberto Lopes Ramos Batalha (Mestre), Força Aérea Portuguesa

Tenente-coronel Susana Marina da Conceição Pereira Abelho (Mestre), Força Aérea Portuguesa

Tenente-coronel Carlos Miguel de Amorim Inácio (Mestre), Força Aérea Portuguesa

Tenente-coronel Sofia de Jesus de Vidigal e Almada (Mestre), Força Aérea Portuguesa

Tenente-coronel Marina de Jesus Coelho Lopes, Força Aérea Portuguesa

Tenente-coronel Maria Isabel Correia Pinto da Rocha Sousa, Força Aérea Portuguesa

Tenente-coronel Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro, Instituto Universitário Militar

Tenente-coronel Nuno Alexandre Cruz dos Santos, Instituto Universitário Militar

Tenente-coronel Paulo César Cabedal dos Santos, Instituto Universitário Militar

Tenente-coronel Bruno Sertório Dias Marado (Mestre), Força Aérea Portuguesa

Tenente-coronel Mário José Machado Guedelha (Mestre), Instituto Universitário Militar

Tenente-coronel Marco Paulo Almeida de Rodrigues Gonçalves (Mestre), Instituto Universitário Militar

Tenente-coronel Paulo Jorge Alves Silvério (Mestre), Guarda Nacional Republicana

Tenente-coronel Paulo Jorge Macedo Gonçalves (Mestre), Guarda Nacional Republicana

Tenente-coronel Nuno Miguel Parreira da Silva (Doutor), Academia Militar – IUM

Tenente-coronel António Fernandes de Oliveira, Guarda Nacional Republicana

Tenente-coronel Albino Quaresma Tavares, Guarda Nacional Republicana

Tenente-coronel Rui Lima Letras, Guarda Nacional Republicana

Tenente-coronel Carlos João Soares da Costa, Instituto Universitário Militar

Tenente-coronel Marco António Ferreira da Cruz, Instituto Universitário Militar

Capitão-tenente Bastian Gomes de Freitas (Mestre), Marinha Portuguesa

Capitão-tenente Paulo Alexandre Silva e Costa, Marinha Portuguesa

Major Pedro Luís Raposo Ferreira da Silva (Doutor), Exército Português

Major José Augusto de Sousa Silveira, Exército Português

Major Júlio Gouveia Carvalho, Exército Português

Major Luís Alves Batista, Instituto Universitário Militar

Major Paulo Jorge Fernandes Laranjo (Mestre), Instituto Universitário Militar

Major Vítor Manuel Roxo Vicente Custódio, Exército Português

Major Rui Miguel Pinho Silva (Mestre), Instituto Universitário Militar

Major Carlos Miguel Coelho Roa Marques da Silva (Mestre), Instituto Universitário Militar

Major Helena Gonçalves Ribeiro dos Santos, Força Aérea Portuguesa

Major Nuno Rafael dos Anjos Silva Quirino Martins, Força Aérea Portuguesa

Major Cristina Paula de Almeida Fachada (Doutora), Instituto Universitário Militar

Major Rui João Santos Campos e Ramos (Mestre), Força Aérea Portuguesa

Capitão Susana Cristina Ferreira Marques, Força Aérea Portuguesa

Capitão Ana Patrícia Gomes Farinha (Mestre), Academia da Força Aérea – IUM

NOTA: Os artigos presentes na *Revista de Ciências Militares* são da responsabilidade exclusiva dos seus autores, não refletindo necessariamente os pontos de vista do Instituto Universitário Militar.

NOTE: *The articles published in the Journal of Military Science are the sole responsibility of the authors and do not necessarily reflect the official views of the Military University Institute*

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
REVISTA DE CIÊNCIAS MILITARES, VOL. VII, N.º 1 (MAIO DE 2019)

Índice / Index

Nota Editorial **11**
Editor's Note **13**
Tenente-general Manuel Fernando Rafael Martins

1. HUMINT – Do conceito ao emprego em contexto militar **15**
HUMINT – Conceptualization and use in military operations **45**
MAJ Carlos Miguel Coelho Rosa Marques da Silva

2. Cooperação entre serviços de Saúde Militar e Saúde Pública no Contexto do Regulamento Sanitário Internacional **71**
Collaboration between the military health services and the public health sector in the context of the International health regulations **91**
MAJ Júlio Manuel Coutinho Franco Gouveia-Carvalho
Mestre Solange Carolino Alves

3. *The position of the Portuguese Armed Forces in the labour market in relation to the military service model under contract* **107**
A posição das Forças Armadas Portuguesas no mercado de trabalho em relação ao modelo de prestação de serviço militar em regime de contrato **137**
COR TIR Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos
PhD Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

4. A valorização da condição militar. O militar na situação de reserva **169**
Enhancing the value of military personnel. Reserve military personnel **195**
CAP Pedro Filipe Carrazedo Barbosa
CAP António Maria Rosinha Dias Barbosa
CAP Jorge Filipe Vilas Boas Sabino
CAP Leonel Carvalho Batista Nogueira
MAJ Rui Miguel Pinho Silva

5. Implementação de creches na Força Aérea e comprometimento dos militares para permanecerem na organização **221**
The provision of nursery schools by the Portuguese Air Force and organizational commitment among Air Force personnel **249**
CAP Ana Margarida Silva Ramos
MAJ Cristina Paula de Almeida Fachada

Normas para publicação na Revista de Ciências Militares (RCM) **275**
Publication Guidelines of the Journal of Military Science (JMS) **277**

NOTA EDITORIAL

A publicação de mais um número da ***Revista de Ciências Militares (RCM)*** reforça o propósito do Instituto Universitário Militar (IUM) em matéria de divulgação da Investigação – produzida autonomamente e em parceria – na área da segurança e defesa, mais concretamente no âmbito das Ciências Militares, alicerçada num Conselho Editorial e numa bolsa de Revisores Científicos com reconhecida distinção.

Na sequência da recente tomada de posse como Comandante do IUM, assumo a responsabilidade, institucional e pessoal, de continuar a promover a qualidade e natureza da investigação realizada a partir desta Casa, assim como a divulgação alargada, de que é exemplo vivo a RCM, em relação à qual importa elevar o seu reconhecimento nacional e internacional.

Nesta edição, são de destacar o valor científico e a contemporaneidade dos cinco artigos que a compõem, cujas análises e discussões contribuem para o enriquecimento do conhecimento e, nalguns casos, para o debate público, social e político.

Assim, no âmbito **Operações Militares**, é dado à Estampa o artigo sobre a "*Human Intelligence (HUMINT) – Do conceito ao emprego em contexto militar*".

No tocante à área nuclear do **Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar**, foram selecionados os seguintes temas:

– *Cooperação entre serviços de Saúde Militar e Saúde Pública no Contexto do Regulamento Sanitário Internacional;*

– *The position of the Portuguese Armed Forces in the labour market in relation to the military service model under contract;*

– *A valorização da condição militar. O militar na situação de reserva;*

– *A implementação de creches na Força Aérea como fator motivador de permanência dos militares na organização.*

Felicito os autores e cumprimento os leitores da RCM, a quem endereço os votos de proveitosa leitura.

Tenente-general Manuel Fernando Rafael Martins
Comandante do IUM

EDITOR'S NOTE

With this new issue of the *Journal of Military Science (JMS)*, the Military University Institute (IUM), supported by the Editorial Board and a team of expert reviewers, continues its mission of disseminating the scientific work produced by its researchers – both autonomously and in collaboration – in the field of security and defence, more specifically in the area of Military Science.

With my recent appointment as IUM Commander, I have taken on the institutional and personal responsibility of continuing to improve the quality and focus of the scientific work produced at this Institute, as well as to disseminate the JMS and raise its profile at home and abroad.

The five articles that comprise this edition analyse and discuss topics that are both timely and have relevant scientific value, as they provide important contributions to knowledge and, in some cases, a forum for public, social and political debate.

One article addresses the topic of "*Human Intelligence (HUMINT) – Conceptualization and use in military operations*" and thus contributes to the field of *Military Operations*.

The remaining articles explore topics related to *Health and Human Behaviour in Military Contexts*:

– *Collaboration between the military health services and the public health sector in the context of the International Health Regulations*;

– *The position of the Portuguese Armed Forces in the labour market in relation to the military service model under contract*;

– *Enhancing the value of military personnel. Reserve military personnel*;

– *The provision of nursery schools by the Portuguese Air Force and organizational commitment among air force personnel*.

Finally, I offer my congratulations to the authors and greet the readers of the JMS, to whom I wish a profitable reading.

Lieutenant General Manuel Fernando Rafael Martins
IUM Commander

Artigo recebido em dezembro 2018 e aceite para publicação em março de 2019

HUMINT – DO CONCEITO AO EMPREGO EM CONTEXTO MILITAR

HUMINT – CONCEPTUALIZATION AND USE IN MILITARY OPERATIONS

Carlos Miguel Coelho Rosa Marques da Silva
Major de Infantaria do Exército Português
Mestre em Ciências Militares
Docente da Área de Ensino Científico Específico do Exército (IUM)
Investigador Integrado do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM
1449-027 Lisboa
silva.cmcrm@ium.pt

Resumo

Numa sociedade marcada por um processo de globalização crescente e contínuo onde concomitantemente, se verifica uma imprevisibilidade e dissimulação de atuação da ameaça no seio da mesma, urge explorar ferramentas de obtenção de informações que permitam desenvolver um aconselhamento flexível e oportuno à conduta das operações militares. Assim, com a deslocalização do conflito para zonas urbanas, densamente povoadas, assume de forma acrescida o elemento humano, fator de desequilíbrio a ter em conta nas atividades de informação. Porquanto, as interações entre pessoas, hoje, tal como no passado, no âmbito da obtenção de informação, continuam a ser preponderantes. É neste contexto, que a atividade de *Human Intelligence*, enquanto disciplina das Informações, assume particular relevância. Com este estudo, pretende-se compreender as especificidades de emprego desta atividade, desde o perfil do operador ao próprio conceito de ação no apoio à decisão de um comandante. Numa perspetiva militar tem, este trabalho, como objeto de estudo, a atividade HUMINT, assumindo este elemento a base para atingir o objetivo de compreender as possibilidades e os contributos da HUMINT no apoio à conduta das operações militares. Para atingir este desiderato, efetuou-se uma investigação com base num raciocínio dedutivo, assente numa estratégia qualitativa, através de uma análise documental e de conteúdo, com recurso a entrevistas a especialistas com experiência operacional.

Palavras-chave: Disciplinas das Informações, HUMINT, Informação, Informações.

Abstract

As society becomes increasingly globalised, security threats become more unpredictable and covert. Therefore, there is an urgent need for intelligence gathering tools that can provide

Como citar este artigo: Silva, C. M. C. R. M. (2019). HUMINT – Do conceito ao emprego em contexto militar. *Revista de Ciências Militares*, maio, VII(1), 15-43. Retirado de https://cidium.ium.pt/site/index.php/pt/publicacoes/as-colecoes

military commanders the advice they need to mount a flexible and timely response. Because conflicts are taking place in densely populated urban areas, the human factor, a source of uncertainty which must be accounted for when carrying out intelligence operations, has become more important than ever. Now, as in the past, human interaction remains a crucial tool for intelligence gathering, making Human Intelligence, a branch of the broader field of Intelligence, especially relevant. This study examines the aspects underpinning HUMINT operations, from the traits of a HUMINT collector, to what constitutes an activity to support a commander's decision making. This article analyses HUMINT in military contexts to ascertain how it can best be used to support military operations. To that end, the study used deductive reasoning and a qualitative research strategy based on documentary and content analysis and on interviews with experts with operational experience.

Keywords: *Intelligence Disciplines, HUMINT, Information, Intelligence.*

Introdução

> Apenas o governante esclarecido e o general sábio poderão usar todos os dados recolhidos pela espionagem militar […] deles depende a capacidade de movimentação do Exército.
>
> Sun Tzu (2009, p. 101)

Comummente, afirma-se que a espionagem é a segunda profissão mais velha do mundo. A necessidade de informação surgiu, efetivamente, com as primeiras aspirações do Homem, em que o seu instinto de sobrevivência contempla o desejo de saber antecipadamente, o que vai fazer, do que pode dispor, e que perigos o ameaçam (Bartolomeu, 2010, pp. 6-9).

Os mercados globais, a evolução tecnológica e os acordos securitários assentes em organizações transnacionais, potenciaram a aproximação dos países e das suas populações. Esta aproximação trouxe, de igual modo, um conjunto de desafios que tendem a ser explorados com o intuito de obtenção de vantagem económica, no caso de ser no âmbito da concorrência comercial, ou de mitigação de uma ameaça, no âmbito da segurança e defesa[1] (Herman, 1996, pp. 9-16). Neste último aspeto e, de acordo com o Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), constituem-se as Informações e os respetivos sistemas com responsabilidade de as produzir, incontornáveis "instrumentos de identificação e avaliação das ameaças e oportunidades, em cenários voláteis e complexos" (CEDN, 2013, pp. 2-8).

Nesta conformidade, importa refletir sobre o modo como constituem as Informações e as suas atividades, importantes mecanismos de mitigação da incerteza em que assenta a conduta da ameaça. O conceito de atividades de informação no âmbito das Operações de Informação, são "ações concebidas para afetar a informação e/ou os sistemas de informação. Podem ser executadas por um qualquer ator e incluem medidas de proteção" (NATO, 2018, p. 89). Cardoso (2004, pp. 150-151) refere que estas "atividades de Informação, envolvem

[1] A Defesa é o conjunto de atividades necessárias para garantir a Segurança, ou seja, a Segurança é um objetivo e a Defesa é a atividade para alcançar esse objetivo (Carvalho, 2009, p.1).

um processo complexo de pesquisa, avaliação, integração e interpretação de informações […] que para serem úteis devem ser oportunas e bastante precisas". É nesta precisão que assenta o desafio à atividade das Informações, potenciado pelo recrudescimento contínuo do fenómeno da globalização que se tem verificado desde o final do século passado e que se caracteriza por ter impacto transversal nos diferentes setores sociais, assentes nomeadamente na economia, na governação e na segurança dos países.

A volatilidade e difusidade com que a ameaça se caracteriza, salientada no CEDN (2013, pp. 2-4), está alicerçada num paradoxo definido pelo aumento tecnológico que permite um impacto (estrago) e alcance maiores, com menor custo e exposição, mas que, simultaneamente, carece e subsiste da necessidade de anonimato através da imiscuição e dissimulação entre o normal cidadão. Assim, a globalização da ameaça fez com que o adversário caminhe no meio da população, ao invés de combater apenas nas "cavernas" do Afeganistão (Burton, 2005), aludindo o autor com esta expressão à deslocalização dos conflitos para os centros urbanos.

Neste sentido, a evolução tecnológica permitiu o desenvolvimento de meios de obtenção de informação, contribuintes para a produção de informações. Não obstante, e tal como o autor Fred Burton (2005) refere, "[…] por muitos meios tecnológicos capazes de detetar ações, padrões de atuação ou procedimentos hostis, estes nunca permitirão identificar ou compreender as intenções da ameaça".

A atualidade e relevância deste assunto aumenta, num momento em que se verifica que a ameaça se encontra junto à "porta da nossa casa" ao invés dos desertos do Iraque e do Afeganistão, e que cada vez mais, também, o emprego de forças militares é efetuado em ambientes operacionais de cariz urbano assumindo, deste modo, necessidade de adaptação e compreensão da situação ao "terreno humano" onde as operações decorrem (Baker, 2007).

Por aqui pode-se constatar que a conflitualidade no mundo apresenta mudanças. Atualmente é baseada num paradigma a que Rupert Smith (2008, p. 14) intitula de "guerra entre o povo" e que dá relevância ao papel das pessoas, em especial nas democracias (Smith, 2008 cit. por Bartolomeu, 2012).

É perante este enquadramento, que é proposto abordar a temática da *Human Intelligence* (HUMINT), pois as interações entre pessoas, hoje, tal como no passado, na procura por informações, continuam a ser relevantes. Este artigo assume-se como uma oportunidade de refletir e partilhar perspetivas e perceções construídas acerca da relevância da HUMINT enquanto ferramenta contributiva para o Ciclo de Produção de Informações[2] (CPI) em apoio às operações militares desenvolvidas ao nível tático[3].

Neste sentido, por ser um tema atual e de pertinente reflexão é objetivo deste artigo compreender as possibilidades e os contributos da HUMINT no apoio à conduta das

---

[2] O CPI é uma sequência das atividades de informações na qual a notícia é obtida, transformada em informação e explorada. Esta sequência compreende quatro fases distintas (orientação do esforço de pesquisa (a que também se pode chamar direção), pesquisa, processamento e disseminação) que culmina na distribuição do produto acabado. Cada fase do ciclo deve ser sincronizada com o processo de decisão do comandante e as necessidades da operação de forma a poder influenciar com sucesso o resultado da operação (NATO, 2016, pp. 1-4).

[3] É o nível *"no qual as atividades, batalhas e empenhamentos são planeados e executados para atingir os objetivos militares definidos para o nível tático. O seu cumprimento contribui para o sucesso ao nível operacional e estratégico"* (NATO, 2017, pp. 1-10).

operações militares. Na prossecução deste, foi definido como objeto de estudo a HUMINT enquanto disciplina das Informações (EME, 2008, p. 31).

De modo a garantir o foco deste estudo, optou-se por delimitar a análise do emprego da HUMINT num ambiente de emprego exclusivamente militar e em contexto internacional, ou seja, numa Força Nacional Destacada (FND), face às restrições legais previstas da atividade da HUMINT por forças militares em território nacional.

A metodologia de investigação adotada na elaboração deste artigo tem por base um raciocínio dedutivo, assente numa estratégia qualitativa. Nesta conformidade, procurar-se-á identificar pontos possíveis de serem explorados na investigação através, por um lado, da recolha de dados obtidos provenientes de entrevistas a elementos reconhecidos como especialistas e com responsabilidades operacionais na temática em causa, e por outro, da análise documental enquadrante disponibilizada em fontes abertas.

A utilização de citações em língua inglesa, é justificada através da tentativa de manter intactos os significados e os significantes da terminologia específica e muito própria das informações para evitar o risco de enviesar, por via da tradução, o verdadeiro sentido dos conceitos.

Assim, propõe-se inicialmente efetuar uma desconstrução concetual das Informações através de um enquadramento holístico das suas finalidades e possibilidades que permita identificar os contributos que as várias disciplinas podem dar. Pretende-se, com este capítulo, sustentar as condições para poder identificar a relevância da HUMINT enquanto ferramenta de pesquisa ativa e contributiva na produção de informações oportunas.

No segundo Capítulo, pretende-se particularizar as condicionantes que enformam a HUMINT, identificando especificidades e limitações no seu emprego assim como correlacionar os processos inerente a esta atividade com a convergência global associada à própria produção de Informações.

No terceiro e último capítulo, o foco é atribuído ao operador, nas suas qualidades, perfil, competências inatas e adquiridas subjacentes à atividade operacional da HUMINT, estendendo a análise, ao papel que o Soldado pode assumir enquanto sensor.

Nas conclusões faz-se uma síntese de toda a investigação, nomeadamente até que ponto o objetivo geral foi atingido. São também, com base nas reflexões conclusivas, apresentadas algumas perspetivas de emprego da atividade da HUMINT em contexto militar no apoio ao CPI.

1. As Informações – O Processo

1.1. Enquadramento

De acordo com a doutrina NATO, Informação consiste em "dados não processados que podem ser utilizados na produção de informações (NATO, 2018, p. 89). Para uma melhor compreensão e entendimento da palavra "informação" e "informações", na terminologia Anglo-Saxónica são utilizados os termos information e intelligence. Relativamente a Informações, a mesma doutrina refere como sendo "o produto resultante da recolha e processamento direcionado de informação sobre o meio ambiente e as capacidades

e intenções dos atores, a fim de identificar ameaças e proporcionar oportunidades de exploração pelos decisores" (NATO, 2018, p. 90). Ou seja, Intelligence representa o saber e conhecimento que resulta da integração e análise prospetiva da "informação" (e.g., "information"). Segundo N. Rêgo (2018) esta consecução originou que a tradução em Portugal tenha resultado em Informações, ou seja, a agregação de vários elementos de "informação". Nesse sentido, o mesmo autor (Rego,2018) refere que, foi potenciada a possibilidade por um lado, em assumir o mesmo entendimento sobre informação e informações, e por outro, de que "informações" seja simplesmente o plural de "informação". Por exemplo, em Espanha e no Brasil foi optado por o uso do termo "inteligência" e "inteligenzia" respetivamente, para evitar erros de interpretação. No Exército Português, pode-se encontrar a única publicação doutrinária portuguesa sobre Informações, onde se procura evitar a confusão entre "informação" e "informações", designando a primeira como "notícias", como sendo "todo o dado não processado de qualquer natureza (facto, documento ou material) que pode ser usado na produção de informações" (PDE 2-0, 2009, pp. 1-4).

A atividade de informação em sentido holístico, e da HUMINT em particular, pauta por se caracterizar por um secretismo de atuação, muito devido à necessidade de preservar e proteger as fontes[4], na procura de uma supremacia da informação (Bispo, 2004, pp. 81-82). O mesmo autor defende que esta luta pela obtenção de vantagem informacional, faz com que seja necessário perturbar as ações adversárias através de ações de Contrainformação. Nesta conformidade, Bispo (2004, pp. 81-83) refere que de "acordo com a experiência histórica de outros países, constante numa extensa bibliografia […] existe um amplo consenso para considerar a Contrainformação como uma componente integral do processo das Informações".

Neste contexto e, estabelecendo uma linha ténue difícil de destrinçar sobre as formas de atuação operacionais destas duas vertentes, importa, no entanto, vincar que a Contrainformação e as Informações possuem objetivos últimos distintos. A primeira, de forma geral, visa identificar e neutralizar ameaças, ao invés das Informações, que visam a obtenção de vantagem sobre um adversário, através do estudo quer das suas capacidades, intenções e vulnerabilidades, quer do terreno onde decorrem as operações. Para este estudo, e com o apoio da Figura 1, importa clarificar que a HUMINT, dadas as suas potencialidades e finalidades pode concorrer de igual modo para a prossecução das atividades quer de Informações, quer de Contrainformação (PDE 2-0, 2009, 24-25; 191-192).

---

[4] Para efeitos deste estudo, assume-se o conceito de fontes num sentido holístico de pessoa a quem um especialista recolhe informação. Contudo, importa salientar que de acordo com o nível de exploração e o conhecimento ou não, do propósito da relação, estas pessoas poderão ser classificadas em Fontes, Contactos ou Agentes.

Figura 1 – Informações *Versus* Contrainformação.
Fonte: Adaptado de U.S. Army (2010, pp. 1-6).

Apesar das eventuais diferenças concetuais existentes entre o modelo apresentado na Figura 1 e o espetro das atividades HUMINT a compreensão holística de emprego, mantém os mesmos propósitos.

Após efetuada a desconflitualização concetual, identifica-se que as Informações enquanto processo, enformam um conjunto de conceitos que apresentam perspetivas díspares mesmo entre especialistas, que para efeitos deste estudo, importa definir. Tendencialmente, e erradamente, constata-se a necessidade de marcar a diferença concetual motivada, por vezes, de erros de tradução entre aquilo que são Informações e Informação. Assim, de acordo com Bispo, "informação é o conjunto de dados, colocados num contexto, relacionados com o espaço, o tempo, o cenário da ação […] por si só, não dá a ideia da forma como os atores irão agir, modos de atuação, ou a oportunidade da aplicação do seu esforço" (2004, p. 78). Por conseguinte, define-se dados, como sendo os sinais detetados por um qualquer sensor, independentemente da sua origem (humana, eletrónico ou mecânico) transmitidos por um sistema (PDE 2-0, 2009, p. 26).

Por outro lado, e numa perspetiva militar, as Informações enquanto processo, podem ser entendidas como sendo "o produto resultante do processamento de notícias respeitantes a nações estrangeiras, organizações ou elementos, reais ou potencialmente hostis […]" (PDE

2-0, 2009, p. 245). De igual modo, Bispo refere que as Informações são a "compreensão da informação relacionada, organizada e contextualizada" (2004, p. 78). Com esta afirmação, o autor pretende salientar que numa pirâmide do conhecimento (Figura 2), as Informações estariam no patamar superior à informação.

Na perspetiva de Gonçalves, "Informações é Conhecimento" (2008, p. 4). Não obstante, parece-nos redutor considerar que, tendo em conta que as Informações não são um fim em si mesmo, mas sim um elemento de apoio à decisão, não hajam fatores extrínsecos e intrínsecos inerentes à sua produção. Nesse sentido, julga-se que Waltz partilha desta visão ao considerar o conhecimento como as informações analisadas, compreendidas e relacionadas com outras já existentes e interpretada à luz de experiências anteriores (Waltz, 2003, p. 3).

Figura 2 – Pirâmide do Conhecimento.
Fonte: Adaptado de EME (2008); Rêgo (2018) e Waltz (2003).

Face ao exposto, pode-se inferir que as Informações possuem na sua génese uma base empírica e teorética que devem ser materializadas através de um processo. A aquisição de conhecimento tem origem num processo sistémico e estruturado de tratamento de todas as notícias disponíveis, com a finalidade de identificar a que é relevante, pesquisar a omissa ou inexistente e processar aquela que se julga necessária.

Goldman (2006, p. 79) define, entre outras concetualizações, as Informações como sendo a "função, atividades ou organizações que estão envolvidas no processo de planear, recolher e analisar informação de valor potencial para os decisores e para a produção de Informações", salientando ainda, que a mesma é produto de um processo cíclico. A este processo é dada a designação de CPI (EME, 2008).

1.2. *Actionable Intelligence*

Hitz (2010) defende que os serviços de Informações, atuando com base na prevenção e preempção, como é seu apanágio, devem produzir Informações atempadamente de modo a que se consiga tomar as medidas necessárias para evitar um possível ataque hostil. Neste

contexto, identifica-se a relevância da oportunidade da participação das Informações na conduta das operações em apoio à tomada de decisão.

Ainda assim, as estruturas e processos convencionais de Informações têm tido dificuldades de ajustamento à realidade da ameaça contemporânea obrigando, de certo modo, os decisores a refletirem sobre as necessárias mudanças a assumir em busca da otimização da obtenção das informações no apoio à decisão, ou seja, produção de *Actionable Intelligence* (Mazumadar, 2013, pp. 40-42).

Assim, segundo o *Institute of Land Warfare* (2005, p. 15), por Actionable Intelligence deve-se entender como sendo as Informações que facultam aos comandantes e soldados, um elevado nível da compreensão comum da situação, disseminada com rapidez, eficácia e oportunidade necessárias, por forma a permitir o emprego maximizado do potencial de combate da força contribuindo, deste modo, incisivamente para o sucesso da missão. Desta forma, face às características associadas à ameaça anteriormente salientadas, deduz-se que a *Actionable Intelligence* será o elemento decisivo para obter vantagem e mitigar esta matriz de atuação de cariz tradicional, irregular e disruptivo que atenta ao cumprimento da missão.

Esta vantagem que materializa uma superioridade de informação, proporciona uma capacidade superior de compreensão situacional possibilitando assim, também alcançar a superioridade de decisão (Lagares, 2018, p. 62). Neste sentido, pode-se inferir que assume a Actionable Intelligence um instrumento contribuinte para a superioridade de informação, que se caracteriza por ser um estado vantajoso que o comandante alcança (por ter obtido uma vantagem da informação) relativamente a um adversário, através do acesso a melhores e mais oportunas informações que permitem uma tomada de decisão mais rápida o que permite manter ou alcançar a iniciativa no espaço de batalha (Nunes, 2015, pp 35-36). Deste modo, deduz-se que no processo de disseminação de *Actionable Intelligence* o fator *Tempo* é essencial. Este conceito de interação direta associada à HUMINT tem provado, ao longo do tempo, que se constitui como um influente método de produção de *Actionable Intelligence* (Mazumadar, 2013, p. 41). Não obstante ao que Mazumadar refere, importa salvaguardar o facto de que não deve ser efetuada uma análise superficial relativa à pertinência da HUMINT sobre qualquer outra das disciplinas das Informações, na medida em que, em conjunto, podem estabelecer relações simbióticas potenciadoras de estreitamento do esforço de pesquisa ou, individualmente, de acordo com a especificidade do seu emprego, contribuir para o CPI.

Por conseguinte importa, reter que uma qualquer disciplina das Informações, independentemente do tipo de conflito - guerra convencional ou assimétrica - deve ser coordenada com outras para ser verdadeiramente eficaz na obtenção de *Actionable Intelligence*. Por isso, e apesar de não ser o objeto do presente estudo, importa salientar que assume o processo de All Source Intelligence Analysis, preponderância na produção de *Actionable Intelligence* em apoio à decisão.

1.3. Taxonomia das fontes de Informações

Shulsky e Schmitt (2002) dão como exemplo de recolha de informação, métodos como a espionagem, através de ações levadas a cabo por agentes encobertos ou infiltrados,

fotografias aéreas tiradas a partir de *drones*, a interceção de comunicações e a pesquisa em documentos públicos.

A taxonomia encontrada para enquadrar as diferentes formas de emprego de meios ou sistemas para recolher informação, quer seja, através da observação, deteção, registo e transmissão de notícias/informação sobre condições, situações ou acontecimentos, foi através da definição de disciplinas (EME, 2008, p. 32). Por razões burocráticas ou devido a precedentes históricos os países e organizações adaptam a sua doutrina de acordo com a perspetiva de relevância da informação a ser trabalhada pelos analistas.

A Comunidade de Informações (Clark, 2007, pp. 84-88) dividiu os métodos de pesquisa associando os métodos à abreviatura INT que representa *Intelligence*, por forma a definir áreas de responsabilidade organizacionais. Por este facto, pode-se deduzir que a sua génese não tem por base uma descrição concetual de Informações, mas sim de uma iniciativa burocrática.

Neste sentido, na Tabela 1, identificam-se os seguintes enquadramentos doutrinários adotados para este estudo.

Tabela 1 – Disciplinas das Informações.

Exército Português	**Exército Americano**	**NATO**	**Clark** (2007, pp. 83-86)
HUMINT	**HUMINT**	**HUMINT**	**HUMINT**
IMINT	IMINT	IMINT	ACINT
ACINT	OSINT	OSINT	OSINT
MASINT	MASINT	MASINT	COMINT
SIGINT	SIGINT	ACINT	
		SIGINT (COMINT/ELINT)	

Fonte: Adaptado a partir de Clark (2007), EME (2008), NATO (2016) e U.S. Army (2010).

Como se depreende da Tabela 1, a HUMINT é considerada elemento unanimemente presente nos diversos enquadramentos referidos. Poder-se-á inferir e concordar com Steele (2012, p. 41) ao referir que tal motivo se deve ao facto desta atividade ter um baixo custo ou de requerer poucos recursos. Ademais, podia-se acrescentar que este motivo assenta no facto de ser um meio mais suscetível de compreensão do que outros meios mais tecnológicos, em virtude do processamento da informação, ser através de uma "corrente" de pessoas, desde a passagem da informação da fonte para o operador, e do analista para o decisor.

Nesta conformidade, e com base na doutrina nacional, acrescida das Informações em Fontes Abertas (OSINT) – pela pertinência da informação disponível em fontes abertas no atual ambiente operacional – considera-se que:

(i) *Human Intelligence* (HUMINT) – são as Informações obtidas através da recolha de informação com origem numa fonte humana;

(ii) *Open Source Intelligence* (OSINT) – são as Informações obtidas através de informação recolhida com potencial valor, disponível em fontes abertas, ou seja, de acesso ao público em geral;

(iii) *Imagery Intelligence* (IMINT) – são as Informações derivadas da exploração da pesquisa visual de fotografias, sensores infravermelhos, lasers, radares, entre outros, em que as imagens de objetos são reproduzidas em aparelhos óticos ou eletrónicos;

(iv) *Signals Intelligence* (SIGINT) – são Informações compostas de forma individual ou combinada de recolha de informação através da interceção de comunicações (*Comunications Intelligence*) ou emissões eletromagnéticas (*Eletronic Intelligence*);

(v) *Measurements and Signature Intelligence* (MASINT) – são as Informações obtidas através da informação científica e técnica obtida pela análise quantitativa e qualitativa dos dados (métricos, espaciais, comprimento de onda, etc.), provenientes de objetos/alvos e fontes fixas ou dinâmicas, que contribuem para a sua deteção, localização, seguimento, identificação e/ou descrição (Adaptado de EME (2008, pp. 32-35) e Clark (2007, pp. 84-85)).

Curiosamente, algumas das disciplinas aqui referidas são comummente associadas a uma sociedade tecnologicamente desenvolvida, contudo, Clark (2007, p. 86) salienta alguns aspetos que inevitavelmente apraz referir: excetuando a MASINT para o devido efeito, as demais disciplinas são identificáveis desde há séculos passados. A recolha de informação através de fontes abertas remonta às origens dos primeiros manuscritos escritos. No âmbito da HUMINT, este autor cita os esforços descritos no *Velho Testamento* ao lembrar a passagem: "[…] Moisés enviou-os para espiar a terra de Canaã […]". Na vertente da SIGINT, nomeadamente a COMINT, poder-se-á recuar até ao tempo em que eram utilizados códigos visuais de bandeiras e sinais de fumos. Por último, no caso da IMINT identifica-se esta atividade através dos esboços e desenhos de castelos e cidades efetuados por espiões da altura.

Apesar das especificidades demonstradas anteriormente para cada uma das disciplinas, importa clarificar que as sinergias de atuação entre as mesmas podem, e devem ser asseguradas tendo em vista a redundância da informação recolhida - variável de análise para a confirmação da veracidade - potenciando de sobremaneira a produção de *Actionable Intelligence*, tal como se pretende representar na Figura 3.

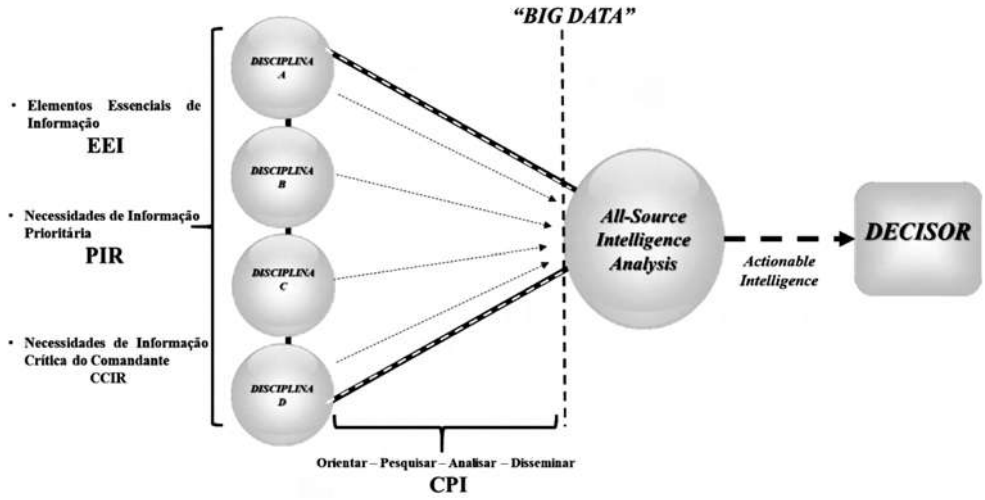


Figura 3 – Processo de Integração de Informações multidisciplinar para a produção de *Actionable Intelligence*.

Fonte: Adaptado de Herman (1996).

A Figura 3, pretende refletir a conceção holística do processo de apoio à decisão, através da disponibilização de Actionable Intelligence. Para tal, é ressalvado o facto de que perante as necessidades críticas de informação, atribuídas através de um plano de pesquisa distribuído aos sensores das várias disciplinas, são integradas numa *Big Data*. Este é um conceito que descreve o elevado volume de dados, estruturados e não-estruturados que, de certo modo, sobrecarregam as organizações. Contudo, não é o quantitativo de dados disponíveis que assume importância, mas sim o que perante estes, as organizações conseguem tirar proveitos (Instituto SAS, 2018).

Após a receção desta *Big Data*, assume a *All Source Intelligence Analysis* o papel fundamental de analisar, integrar e disseminar aos respetivos decisores um produto consolidado - *Actionable Intelligence*. Para compreender-se a complexidade desta matéria importa perceber que, atualmente, os dados "vêm de múltiplas fontes, o que torna difícil ligá-los, combiná-los, limpá-los e transformá-los entre sistemas. Não obstante, é necessário conectar e correlacionar relações, hierarquias e ligações múltiplas", sob pena de escapar informação ou informações que, se interligadas, asseguram uma perceção mais real e verdadeira da situação (Instituto SAS, 2018). Atwood (2015) enquadrou e tipificou esta complexidade segundo a Figura 4.

Figura 4 – As quatro variáveis "V", inerentes à complexidade da "*Big Data*".

Fonte: Adaptado de Atwood (2015).

No que diz respeito ao volume, a organização recolhe informação de fontes variadas, desde humanas a satélites que, face à evolução tecnológica existente, tem sido mitigada através de plataformas especificas para o efeito. No vetor veracidade, assume a capacidade de obtenção da mesma informação por meios distintos – redundância – um mecanismo útil de avaliação da exatidão ou verdade, da informação recolhida.

A velocidade, intimamente ligada à oportunidade das Informações, é deveras relevante, na medida em que os dados são transmitidos com uma rapidez sem precedentes, devendo ser processados em tempo útil. A variedade caracteriza-se pelos diferentes formatos: estruturados, nomeadamente numéricos, bases de dados tradicionais, e não-estruturados, tais como documentos escritos, correio eletrónico, áudio, vídeo e imagens satélite, entre outros (Instituto SAS, 2018).

Pelos motivos apresentados, pode-se deduzir que o elemento de complementaridade e proximidade entre as diferentes disciplinas assume uma base sólida para o sucesso de produção de Informações. No que respeita ao emprego de meios, P. Gomes C. (entrevista por email, 17 de novembro de 2018) considera que a natureza do conflito, do teatro de operações, dita ou deve ditar, quais as disciplinas que devem ser empregues, sendo que no caso particular da HUMINT, o seu emprego esteja sempre condicionado ao tempo e à periodicidade dos contactos, bem como ao idioma, à cultura e à morfologia do conflito e da sociedade.

2. HUMINT enquanto fonte de Informações

2.1. Enquadramento

Ao abordar a questão do elemento humano e a sua importância no CPI, deve-se antes avaliar uma miríade de fatores caracterizadores desta atividade, nomeadamente: as

especificidades que a revestem, as potencialidades, fragilidades e condicionantes do seu emprego, entre outros aspetos a aprofundar no presente capítulo.

Assim, a HUMINT pode ser enquadrada como uma das disciplinas das Informações que visa a obtenção de informações e/ou informação através da interação entre especialistas - operadores HUMINT - e fontes humanas (EME, 2008, p. 31). Por outro lado, a doutrina militar Americana define a HUMINT como:

> […] the collection by a trained HUMINT Collector of foreign information from people and multimedia to identify elements, intentions, composition, strength, dispositions, tactics, equipment, personnel, and capabilities. It uses human sources as a tool and a variety of collection methods, both passively and actively, to gather information to satisfy the commander's intelligence requirements and cross-cue other intelligence disciplines.
>
> *U.S. Army* (2010, p. 108)

Por conseguinte, podemos deduzir que a atividade de HUMINT, utiliza fontes humanas para obter informação credível que permita ser confirmada por outra tipologia de pesquisa, no sentido de assegurar a um comandante ou decisor, o maior número de informações possíveis para apoio à sua decisão.

Tal como referido anteriormente, a HUMINT foi a primeira disciplina de Informações a existir e continua a ser a mais eficaz numa perspetiva de desenvolvimento a longo prazo, nomeadamente contra alvos de matriz assimétrica. Não existe forma melhor de obter *Actionable Intelligence* do que saber quem, o quê, quando, onde, porquê e como o inimigo pretende executar as suas ações, através da recolha de informação no seio da sua própria estrutura organizacional (Mazumadar, 2013, p. 18). Não obstante, importa reter que estes tipos de ações cobertas demoram anos a desenvolver, nomeadamente no estabelecimento de relações interpessoais a um nível considerável de acesso à informação potenciadora de se constituir *Actionable Intelligence*. Por outro lado, as atividades a claro da HUMINT são, de igual modo, uma excelente fonte de obtenção de informação sobre forças assimétricas, nomeadamente através de *debriefing* de patrulhas, interrogatórios a elementos detidos, ligação com entidades locais e interação com agentes não governamentais (Mazumadar, 2013, pp. 18-20).

Esta fonte de Informações, "[…] inclui todos os tipos de dados e informações recolhidas pelos seres humanos a partir de fontes abertas ou classificadas, pelo recurso à observação direta de comportamentos, eventos ou objetos" (Fernandes, 2014, p. 111).

A HUMINT vem permitir o acesso a informações relativas a "[…] planos e intenções adversárias, deliberações e decisões, pesquisa e desenvolvimento de estratégias, doutrina, liderança, relações políticas ou militares, sistemas de armas, infraestrutura física e cultural e condições médicas" (ITACG, 2009, p. 7). Por conseguinte, a HUMINT "[…] permite o acesso a dados e informações que são impossíveis, ou por vezes difíceis, de obter através do recurso a outros meios […]" (ITACG, 2009).

Assim, pode-se, pois, inferir que a atividade de HUMINT constituiu-se no passado e constitui-se no presente, num elemento importante de apoio à decisão de um comandante em operações de combate de perfil assimétrico.

2.2. Limitações da HUMINT

O facto da atividade de HUMINT centrar-se no elemento humano e na sua capacidade de interação, faz com que se identifique um conjunto de limitações que também neste contexto importa ressalvar, no intuito de desenvolver mecanismos possíveis de mitigação. Assim, identificam-se:

(i) Habilidade interpessoal – A atividade HUMINT está mais dependente das qualidades individuais inatas ou adquiridas de um sujeito, do que da habilidade de operar equipamentos sejam eles de que índole for;

(ii) Requisitos preliminares – Antes de desenvolver qualquer operação HUMINT, existe um trabalho anterior necessário, nomeadamente na identificação de pessoas de interesse que se constituam como potenciais alvos para recolha de informação útil;

(iii) Efetivo limitado – A especificidade técnica e pessoal potencia uma seleção criteriosa dos meios que, por sua vez, na generalidade das situações, são incapazes de satisfazer todas as necessidades de informações. Neste contexto, assume a priorização face à criticidade da informação, um papel preponderante de ação;

(iv) Limitações temporais – O fator tempo está intimamente ligado à atividade HUMINT, nomeadamente nas operações com fontes, cujo relacionamento empático e de confiança acarreta maior tempo despendido;

(v) Limitações linguísticas – Apesar dos operadores HUMINT poderem utilizar interpretes, a falta de proficiência linguística com a fonte poderá condicionar não só a recolha da informação como também limitar a capacidade empática a estabelecer na medida em que entre o operador e a fonte está um "filtro";

(vi) Incompreensão da missão – Comummente são atribuídas a operadores HUMINT, tarefas de Polícia Militar ou de Unidades de Contrainformação, por desconhecimento da missão e emprego destes meios;

(vii) Avaliação e Disseminação da informação – O tempo de produção e da avaliação da veracidade da informação, acarreta um conjunto de coordenações por forma a assegurar a oportunidade no apoio à conduta das operações;

(viii) Terreno – Pode o terreno constituir-se um obstáculo quando a área de atuação da ameaça não garante um acesso acoberto à organização (e.g. montanhas, deserto, etc.) ou cria dificuldades na utilização otimizada de equipamentos sofisticados;

(ix) Fator humano – Unidades de Informações devem ter em atenção a população local onde são desenvolvidas as atividades HUMINT, nomeadamente no domínio da informação sociológica e cultural. Sem apoio desta, as operações a desencadear assumem uma dificuldade acrescida (Mazumadar (2013, p. 26) e U.S. Army (2010)).

Face ao exposto, pode-se inevitavelmente deduzir que, agregada à própria atividade HUMINT, decorre um conjunto de múltiplas relações de caráter extrínseco e intrínseco com impacto direto no sucesso da mesma. Os aspetos aqui identificados pretendem enaltecer, a par da importância que as qualidades individuais assumem na atividade HUMINT, os fatores necessários a ter em conta para o sucesso, materializado na disponibilização de *Actionable Intelligence* para o decisor.

2.3. O Ciclo de Produção de Informações e o Ciclo de Pesquisa HUMINT

Não sendo o enfoque principal deste estudo efetuar uma análise detalhada do CPI, procura-se estabelecer um conjunto de premissas que sustentem um racional de abordagem específico para o caso particular da HUMINT. Menezes (2012, p. 19) considera que "o modelo geral do CPI apresenta várias críticas de onde sobressai a falta de comunicação entre quem procura obter informações e os decisores, principalmente entre a pesquisa e a análise". Nesse sentido, Silva (2018, pp. 28-30) defende que os passos *Orientar, Pesquisar, Analisar e Disseminar* devem ser complementados sobre as formas de *avaliação* e de *feedback* entre os dois intervenientes no processo – analista e decisor.

No âmbito específico da HUMINT, Steele (2012, pp. 5-6) considera que à entrada do século XXI, o paradigma das Informações mudou, nomeadamente nas relações e processos estabelecidos entre intervenientes. Face à evolução do ambiente operacional imperava a necessidade de alterar as formas de relação. No caso do esquema Linear (Figura 5) é dada prioridade à hierarquização do fluxo de informações, respeitando escrupulosamente os processos burocráticos estabelecidos. No caso do esquema Diamante (Figura 5), o foco é dado à dinamização das relações possibilitando, de forma oportuna, estabelecer canais ao longo de toda a cadeia de informações permitindo, deste modo, e de acordo com Steele (2012, p. 5) assegurar de forma proeminente a satisfação do princípio das Informações - Oportunidade.

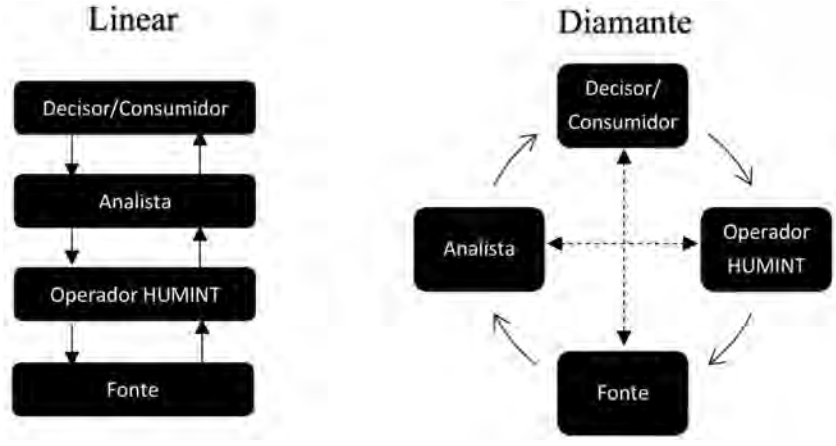


Figura 5 – Paradigma Linear vs Diamante.

Fonte: Adaptado de Steele (2012, p. 5).

O que os autores Silva (2018) e Steele (2012) pretendem salientar nos casos referentes ao CPI e ao esquema Diamante respetivamente, é a importância da proximidade que o meio de pesquisa - operador HUMINT - e o decisor/consumidor devem ter, acrescido neste caso particular, do facto de que a própria conduta operacional de um operador poder ser focada na *intenção* por detrás de um requisito ou necessidade de informação.

Não obstante, importa estabelecer uma relação entre o CPI e as fases de uma Operação HUMINT. Todas as atividades de HUMINT, independentemente da metodologia da operação

onde esta se integra, são constituídas por cinco fases distintas, nomeadamente: planear e preparar, a abordagem, o questionário, encerramento e o reporte. Geralmente apresentam-se de forma sequencial, contudo podem haver relatos que, devido à técnica de abordagem efetuada, permita precocemente a obtenção de informação crítica carente de oportunidade, precipitando e reduzindo as próprias fases do Ciclo de Pesquisa HUMINT (CPH) salientadas na Figura 6.

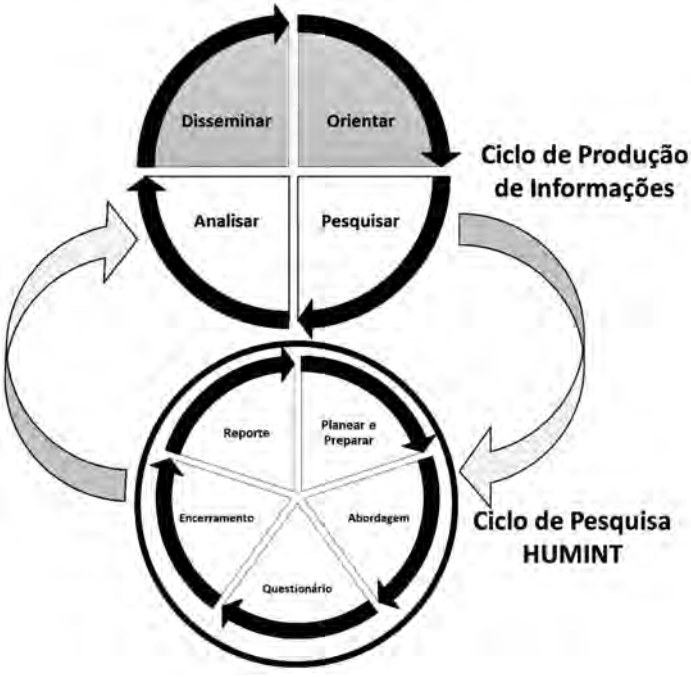


Figura 6 – Interação entre o CPI e o CPH.

Fonte: Adaptado de Silva (2018) e U.S. Army (2010).

Convergindo para o objetivo de sensibilizar a comunidade científica e militar para esta área, torna-se pertinente de seguida apresentar a perspetiva inerente a cada uma das fases. Na fase *Planear e Preparar*, o operador HUMINT conduz a pesquisa necessária para a conduta da operação, nomeadamente nos aspetos administrativos e operacionais que requerem preocupação (U.S. Army, 2010, pp. 1-5). No âmbito administrativo, salientam-se os aspetos relacionados com gastos financeiros, transportes e eventualmente coordenações a estabelecer com outras entidades (e.g. polícia local, congéneres internacionais, entre outros). Na vertente operacional, importa salientar os aspetos inerentes à proteção da força do operador HUMINT, o local do encontro, os trajetos e percursos de entrada e saída do local, comunicações e ainda o estudo da pessoa com quem vai ser estabelecida a interação (histórico, ligações, estudo de perfil, avaliação da confiabilidade).

A fase da *Abordagem*, caracteriza-se pela criação das condições de segurança e de empatia necessárias para a interação cooperativa entre o operador e a fonte, permitindo deste modo um ambiente propício para a partilha de informação.

Neste seguimento, e criadas as condições externas que permitem a troca de informação, o Operador inicia a fase de *Questionário*, utilizando todas as metodologias ao seu dispor (e.g. *elicitation, debriefing* ou interrogatório)[5] para questionar a fonte de forma sistemática sobre tópicos anteriormente planeados ou contingenciais, que concorram para um plano de pesquisa superiormente definido e que, simultaneamente, permitam verificar a veracidade e consistência das mesmas.

O procedimento ou técnica utilizada, será posta em prática sempre de acordo com a avaliação que o operador fará da fonte em particular e do espaço envolvente onde a operação decorrerá. No que respeita às fontes em concreto, elas podem ser estratificadas de acordo com o seu potencial valor, quantidade e sensibilidade da informação a obter, tendo por base, nomeadamente o nível de acesso à mesma. Assim, Herman (1996, p. 63) considera, tal como apresentado na Figura 7, que na generalidade dos casos, a informação proveniente de viajantes ou peritos em matérias específicas terá menor relevância face à facultada por agentes.

Figura 7 – Pirâmide do valor, quantidade e sensibilidade de uma fonte para uma atividade da HUMINT.
Fonte: Adaptado de Herman (1996, p. 63).

Ainda durante o encontro, na fase de *Encerramento*, o operador procura efetuar uma recapitulação sobre a conversa efetuada por forma a confirmar, por um lado, a informação transmitida e, por outro, a assegurar que a confiança e a relação estabelecidas, permita a realização de futuros encontros. Por último, na fase de *Reporte*, o operador transmite a informação, através da submissão sob formato escrito ou verbal, de um relatório com a informação obtida em consonância com o esforço de pesquisa estabelecido, a fim de poderem ser analisados, processados, e consoante o caso, disseminados.

Não obstante às fases anteriormente elencadas, importa enaltecer o facto de que esta

[5] Neste artigo não se pretende aprofundar técnicas, táticas ou procedimentos operacionais inerentes à atividade HUMINT, sob pena de não cumprir a premissa de manter o artigo não classificado.

atividade está associada a um conjunto de elementos condicionantes e subjetivos que influenciam o decorrer destas operações. Estes elementos vão desde a empatia ou antipatia criadas entre os intervenientes, a sensibilidade da informação a transmitir ou transmitida, a segurança do meio envolvente onde se realiza o encontro, entre outros. Estes fatores potenciam um conjunto de características inatas e adquiridas que um operador de HUMINT deve reunir.

3. O Operador HUMINT

> Não se pode fazer uso de todas as potencialidades dos espiões sem uma certa sagacidade intuitiva.
>
> *Sun* Tzu (2009, p. 99)

Antes de se efetuar uma análise específica às características inerentes a um operador HUMINT, importa compreender que esta atividade assenta na relação entre dois seres humanos, em que um deles pretende obter do outro, informação, sem que este último se aperceba ou tenha de forma deliberada intenção de a dar (Sayre, 2004, p. 17). Não existe qualquer indício explícito ou implícito que identifique uma alteração comportamental no estabelecimento de relações interpessoais desde o início da civilização até aos dias de hoje. Tal como antigamente, as relações atuais, carecem de um mínimo de *rapport*[6] entre duas pessoas. Esta capacidade empática, associada à confiança estabelecida entre os dois intervenientes, são os pilares necessários para sustentar uma relação de sucesso e vantajosa.

Face ao exposto, pode-se inferir que um operador de HUMINT deverá ser possuidor de um perfil específico, capaz de permitir a um individuo, desenvolver atividades HUMINT, por um lado através de uma afinada utilização da ciência e, por outro, em concordância com a delicadeza da sua arte (Mazumadar, 2013, p. 23). O mesmo autor, salienta ainda que a par da importância das competências técnicas que um operador deve ter, as suas qualidades inatas constituem-se preponderantes no sucesso da atividade HUMINT.

No entanto, o sucesso das operações no âmbito da HUMINT não depende propriamente do número de elementos que se encontram no terreno, mas sim da qualidade que esses possuem para a prossecução da sua missão que, para além de terem que ser bons no que fazem, devem operar de formas distintas, não sendo profícuo ter mais espiões a fazer o mesmo (Zegart, 2007). Como defende Hitz (2010, p. 274), para se ter sucesso numa operação de infiltração, "o agente deve ser bom nessa tarefa", pois só com bons agentes no terreno se conseguirá uma operação eficaz, onde são alcançados os objetivos propostos.

3.1. O Perfil

Tal como tem vindo a ser enaltecido, o papel do elemento humano assume uma inevitável preponderância nesta atividade da HUMINT. Apesar da existência de um conjunto de qualidades impercetíveis que "definem um bom" operador HUMINT, importa ressalvar e claramente identificar, as caraterísticas dos traços que o mesmo deve possuir (U.S. Army (2010):

---

[6] Conceito do ramo da psicologia que significa uma técnica usada para criar uma ligação de sintonia e empatia com outra pessoa (Significados, 2018).

(i) Atento – O operador HUMINT deve ter a capacidade de manter elevados índices de alerta. Ele deverá manter o foco da atenção simultaneamente na informação que está a ser-lhe transmitida e na avaliação da sua veracidade e valor, através da análise comportamental da fonte, bem como do ambiente de segurança envolvente;

(ii) Paciência e Discrição – O operador deverá ter a calma suficiente para conseguir manter uma base sólida de confiança e empatia com a fonte durante a conversação. Qualquer rotura ou demonstração de impaciência poderá criar uma perda do respeito com impacto direto na disponibilidade para transmitir informação;

(iii) Credibilidade – O operador deve pautar pela projeção clara de uma imagem de profissionalismo e confiança nas suas capacidades. Simultaneamente, deverá estar apto a articular conceitos e situações complexas, apresentando-se de forma crível e consistente, assegurando o cumprimento de promessas feitas e não as fazer caso não seja capaz de as cumprir;

(iv) Objetividade e Autocontrolo – Caso não seja objetivo, o operador corre o risco de distorcer inconscientemente a sua análise da informação transmitida, perdendo a capacidade de emprego eficaz das técnicas de questionamento. Não deve perder a iniciativa durante a conversa, nem demonstrar irritação ou fúria pelo decurso da conversação não ir ao encontro das suas expetativas;

(v) Adaptabilidade – A capacidade de adaptação de um operador às várias personalidades de uma fonte, é fundamental para o cumprimento com sucesso da atividade de HUMINT. Esta capacidade em se adaptar, deve ser extensiva a locais, ritmos operacionais e ambientes operacionais;

(vi) Perseverança – A resiliência perante as adversidades derivadas pela não-cooperação da fonte, ou outra qualquer atitude contraditória aos seus objetivos, constitui um fator importante para o sucesso;

(vii) Aparência e Comportamento – O aspeto com que o operador se apresenta, bem como a sua conduta e postura durante a interação com a fonte assume de igual modo relevância, na medida em que esta, ainda que eventualmente de forma inconsciente, também avalia e cria uma opinião sobre o operador. Uma imagem positiva facilita a cooperação no diálogo;

(viii) Iniciativa – Alcançar e manter a vantagem durante o diálogo é fundamental para o sucesso do encontro. Não deverá haver uma subjugação física da fonte, mas sim um assumir da orientação da conversa ao encontro dos objetivos traçados para a mesma.

Após a abordagem concetual dos traços de perfil de um operador de HUMINT, procurou-se identificar num âmbito prático de contexto operacional, quais as qualidades que se procuram num individuo para o desempenho desta atividade. Assim, com base no testemunho de militares que chefiaram e formaram operadores HUMINT em contexto militar, nacional e internacional, foram identificadas num universo de 20 qualidades distintas, as seguintes com maior frequência de escolha, explanadas na Figura 8:

Figura 8 – Gráfico ilustrativo da relevância das qualidades inerentes a um Operador HUMINT.

Fonte: Entrevistas a militares dos três Ramos com experiência operacional (2018).

Os números salientes no gráfico circular pretendem replicar a escolha da qualidade específica efetuada pelos entrevistados. Da análise do gráfico anterior, pode-se inferir uma convergência entre as respostas, cuja experiência operacional revela o equilíbrio que um operador deverá possuir entre a capacidade empática que deve ser capaz de estabelecer, e um elevado nível de atenção, não só na análise comportamental demonstrada pela fonte como também no meio envolvente onde a ação decorre.

Efetuando um necessário balanceamento entre competências inatas e adquiridas, pode-se verificar que existe um consenso entre os entrevistados, no que diz respeito à maior relevância dada às qualidades pessoais face às adquiridas, especialmente, e como H. Rodrigues (entrevista por email, 19 de novembro de 2018) corrobora, essencialmente durante o processo de recrutamento e seleção de candidatos a operador. No mesmo sentido, F. Machado (entrevista por email, 20 de novembro de 2018) refere que, se alguém não tiver características inatas para este tipo de atividade, por mais formação que lhe seja ministrada, nunca vai conseguir um desempenho de funções razoável, pois, uma pessoa introvertida, com dificuldades de dicção, com marcas corporais particulares, com muitas vulnerabilidades pessoais, com pouca iniciativa e com dificuldades na tomada de decisão rápida, é alguém que muito dificilmente conseguirá ter sucesso na conduta de operações HUMINT.

Não obstante ao referido anteriormente, as competências adquiridas assumem fator a ter em consideração na "construção" de um operador HUMINT. Tal como C. Cavaco (entrevista por email, 15 de novembro de 2018) salienta, para se otimizar o emprego dos parcos recursos humanos adstritos a esta atividade, torna-se necessário escolher os candidatos a operador

mais aptos para o desempenho deste tipo de operações, implicando esse facto, que os mesmos possuam um índice de inteligência emocional[7] elevada e que sejam criteriosos, de forma a sistematizarem e posteriormente difundirem de forma organizada a informação recolhida. C. Cavaco (op. cit) salienta ainda que, "nesta atividade não basta ser simpático ou popular se não se for disciplinado e sistemático".

3.2. Formação

Para ter sucesso, a instrução geral e específica, inerentes às atividades HUMINT, deverá sempre respeitar a premissa de que o processo de seleção de identificação de elementos com o perfil para desenvolver ações desta tipologia em análise foi efetuado. Por conseguinte, identifica-se um conjunto de técnicas, táticas e procedimentos que devem ser adquiridos pelo individuo de modo a aumentar a capacidade de interação, de persuasão e de reação, perante as inúmeras tipologias de caráter, personalidade ou situações com que este, em ambiente operacional, se pode deparar.

Não sendo o objeto deste estudo o detalhe técnico operacional, é, no entanto, importante identificar, sim, um conjunto de conhecimentos e preparação prévia que um operador deve possuir, tendo como base o racional subjacente ao processo de seleção utilizado pelo Centro de Psicologia Aplicada do Exército, em coordenação com o Centro de Segurança Militar e de Informações do Exército, em que, este último, se constitui como entidade formadora do Curso de Operador HUMINT, para os Ramos das Forças Armadas, Guarda Nacional Republicana, Polícia Judiciária Militar, Polícia Marítima e Polícia de Segurança Pública.

Não obstante, importa salientar que a formação é contínua, na medida em que independentemente das matérias técnicas particulares que iremos adiante especificar, deverá ser tido em conta de que coexistirá inevitavelmente com a necessidade de conhecimento a adquirir, respeitante à área de operações onde se irão desenrolar as atividades (compreensão da organização social, política e económica, a história e a cultura), as ameaças ou potenciais ameaças com que se poderá confrontar (organização, *modus operandi*, equipamento e motivações), leis locais que possam afetar a conduta das operações, *Cultural awareness*, proficiência linguística (local) e de análise comportamental, bem como os requisitos de informação necessários a satisfazer (U.S. Army, 2010, pp. 18-22).

Assim, numa fase inicial de preparação da formação, deve ser encetado esforço nas seguintes fases: Planeamento, Execução, Relatórios e Considerações transversais (CPAE (2009).

(i) Planeamento

Atribuída uma missão, o planeamento representa 80% do sucesso/insucesso da mesma. Para tal as instruções devem convergir para objetivos que permitam a um operador ter o conhecimento necessário para:

- Planear de modo detalhado e organizado;
- Pensar – "para atingir aquele fim, o que é que tem que saber previamente?";

[7] Inteligência emocional é "a habilidade de gerir as emoções de modo que sejam exprimidas de forma adequada e efetiva, permitindo às pessoas trabalhar de maneira coordenada em torno dos objetivos comuns" (Goleman, 2011, pp10-20).

– Com os dados disponíveis, fazer um planeamento coerente e exequível;
– Estudar a fonte, no que respeita a analisar e compreender os comportamentos padrão, os acessos, o histórico de contactos prévios, interesses, ocupações, etc.

(ii) Execução

De acordo com o planeamento, assegurar as instruções teórico-práticas necessárias para que seja permitido ao operador, a noção da maior ou menor dificuldade na adaptação a determinada fonte. Permitir o treino para casos em que a fonte é "muito diferente" da sua própria "maneira de ser e estar". Fomentar um espirito crítico de análise que garanta ao operador a noção exata das suas dificuldades por forma a, antecipadamente, prever mecanismos de mitigação.

Assim, importa que a formação saliente a importância de, na adaptação à fonte, o operador consiga:

– Manter uma atitude educada;
– Posuir um vestuário ajustado à fonte e ao local;
– Ter uma capacidade de "ser bom ouvinte";
– Possuir capacidade empática;
– Possuir capacidade de efetuar análise corporal da fonte, sem comprometer qualquer ponto dos anteriormente referidos.

Mantendo um discurso que permita:

– A apresentação;
– Credibilidade à história de cobertura;
– Estabelecimento/fortalecimento do rapport;
– Atingir o objetivo do encontro;
– O resumo dos tópicos abordados;
– O agendamento de um novo encontro com a fonte.

(iii) Relatórios

A instrução relativa à produção escrita assume preponderância em dois pilares distintos: uniformização de processos e materialização de um histórico da informação obtida. Como tal, a instrução deve focar-se na:

– Capacidade de síntese escrita (claro, preciso, conciso e em tempo);
– Capacidade de transmitir de forma escrita os seus comentários e perceções decorrentes da ação;
– Ligação por escrito, da verbalização da fonte, de acordo com a interpretação do operador;
– Transmissão escrita da análise da congruência/incongruência da comunicação verbal e não-verbal.

(iv) Considerações transversais

Paralelamente, e de forma transversal, face à especificidade da dinâmica existente da atividade HUMINT, deverá ser estimulado num operador em formação:

– Capacidade de trabalho em equipa;
– Aquisição de uma cultura geral acima da média;
– Maturidade elevada;

- Locus de controlo interno[8];
- Não agressividade;
- Raciocínio rápido;
- Capacidade de argumentação, mantendo a imparcialidade.

3.3. O Soldado como sensor

A especificidade formativa inerente à atividade de recolha de informação através de fontes humanas não pode, contudo, ser limitado a um efetivo tão restrito, sob pena de não serem otimizados os recursos humanos disponíveis. Não obstante, Steele (2012) considera que os soldados, em *latu sensu*, continuam a ser tratados em quantidade e não enquanto um recurso de qualidade. O treino que estes recebem assenta, essencialmente, nos meios e sistemas que podem operar, ao invés de investir paralelamente, nas necessidades e habilidades individuais que cada um possui.

A complementaridade de atividades no âmbito das atividades HUMINT, a ser desempenhada por elementos especializados e não especializados revela-se, perante a complexidade do ambiente operacional onde as operações militares decorrem, uma significativa mais-valia. O contacto próximo que as forças estabelecem no âmbito das operações de rotina através, por exemplo, de patrulhas apeadas e motorizadas, deve ser uma oportunidade a explorar. Para tal, deve o comando de uma força militar estar sensibilizado para garantir que, da mesma forma que um soldado recebe instrução para combater como elemento de infantaria, receba, igualmente, a formação básica necessária que lhe permita constituir-se como um sensor de recolha de informação (*Institute of Land Warfare*, 2005).

Por conseguinte, também neste caso se identifica a necessidade de ajustamentos formativos na própria preparação dos militares para o desempenho nas operações militares pois, objetivamente, os soldados estão "expostos" a informações que poderão ser de valor substantivo caso sejam recolhidas. Tal como salientado neste relatório (*Institute of Land Warfare*, 2005, pp. 5-6), a mudança cultural e concetual de emprego, apenas poderá ser atingida através da elaboração de doutrina, treino e desenvolvimento de lideranças que potencie uma ainda maior integração das Informações na conduta das operações.

Esta mudança deverá permitir aos decisores e comandantes, a compreensão do potencial de emprego dos seus soldados como meios importantes de recolha de informação para a contribuição de um plano maior integrativo das disciplinas de informações ao seu dispor. Para atingir este desiderato, têm os soldados, no campo de batalha, estar aptos para entender a importância de relatar ocorrências, perceções e julgamentos de maneira precisa e concisa no contexto holístico de uma compreensão situacional das operações.

Atualmente, perante o contexto operacional de emprego de uma força militar face às características do ambiente operacional, torna as Informações uma responsabilidade de todos os intervenientes no combate (Steele, 2012).

Em suma, neste contexto de que "um soldado, é um sensor", a formação assume um

---

[8] Grau em que as pessoas sentem que não têm controle sobre os eventos que influenciam as suas vidas (Psicoativo, 2018).

papel vital, quer na formação complementar, mas especializada nos objetivos a atingir, quer nas técnicas necessárias para o efeito a ser ministrada aos soldados. De igual modo, o esforço passa também por, ao nível do comando, sensibilizar para as vantagens e potenciais consequências práticas no contributo do "soldado" para a produção de *Actionable Intelligence* em apoio à decisão.

Conclusões

De forma a sistematizar as conclusões, resultantes da análise e reflexão crítica do presente estudo importa, antes de mais, revisitar o objetivo definido a atingir. Assim, com o presente estudo, pretendeu-se compreender as possibilidades e os contributos da HUMINT no apoio à conduta das operações militares.

Para atingir este desiderato, efetuou-se uma investigação com base num raciocínio dedutivo, assente numa estratégia qualitativa, através de uma análise documental e de conteúdo, com recurso a entrevistas a especialistas com experiência operacional.

Para melhor elucidar toda a dimensão inerente à atividade HUMINT, iniciou-se a análise através de um enquadramento concetual que permitiu identificar a relevância da recolha de informação através de fontes humanas na prossecução dos objetivos definidos pelo Homem ao longo da sua própria evolução. O motivo de por um lado no passado, o Homem necessitar obter vantagem sobre alguém ou algo para assegurar a sua própria sobrevivência ser um facto, ou por outro e, mais recentemente, a evolução tecnológica e globalização, poderem ser elementos potenciadores de um recrudescimento da incapacidade ou limitação da HUMINT, veio, pelos argumentos identificados, revelar-se ser falso.

A interação entre pessoas hoje, como no passado, apesar de toda a mutabilidade e volatilidade do próprio ambiente operacional, continua a ser decisiva. A própria globalização, difusidade e imiscuidade que caracterizam a ameaça contemporânea, releva a HUMINT para um elevado patamar de importância enquanto ferramenta de mitigação da mesma.

A deslocalização da ameaça, bem vincada por diversos autores neste estudo, permite perceber a deslocalização contextual do emprego de uma força militar para zonas urbanas, cujo elevado aglomerado populacional é uma realidade e simultaneamente um condicionamento ou limitação no que à conduta de operações militares diz respeito. Também neste aspeto, a realização de operações militares incisivas, objetivas e com o mínimo de danos colaterais, assentam na necessidade de informações oportunas, ou seja, que permitam o apoio à decisão de um comandante e a otimização do emprego das suas forças no local e no tempo necessários para o cumprimento com sucesso da sua missão.

Neste seguimento, foi efetuada a desconstrução concetual das Informações e a clarificação entre os objetivos desta com a atividade de Contrainformação, que pela proximidade da conduta operacional entre as mesmas causa, por vezes, necessidade de desconflitualização[9].

Assim, foi possível compreender que apesar desta proximidade referida anteriormente, as duas áreas possuem objetivos último distintos. A Contrainformação foca a sua atividade na identificação e neutralização de ameaças, ao invés das Informações, que visam o seu esforço

[9] Em contexto operacional assume a estrutura 2X numa organização essa função.

na identificação de aspetos que permitam a obtenção de vantagem sobre um adversário, inimigo ou competidor através da análise de informação recolhida das suas capacidades, intenções e vulnerabilidades, bem como do ambiente operacional onde o conflito possa ocorrer. Esta clarificação assume importância na prossecução deste estudo, na medida em que a HUMINT, em *stricto sensu*, de conduta operacional, ou seja, no emprego de técnicas, tática e procedimentos, pode concorrer para qualquer uma das duas vertentes.

A estratificação piramidal do valor útil das Informações, em *latu sensu*, permite não só perceber o processo de transformação dos dados obtidos, em conhecimento disponível a um decisor no apoio à sua decisão, como também de identificar num contexto de integração entre o CPI e o CPH, a relevância do *Princípio das Informações – Oportunidade* – através da produção de *Actionable Intelligence*.

Nesta conformidade e, tendo em conta o contexto atual, caracterizado por uma incerteza e difusidade matricial de atuação, pôde-se inferir que a capacidade de assegurar um elevado nível da compreensão comum da situação, de disseminar com rapidez, eficácia e oportunidade, as informações que permitam o emprego maximizado do potencial de combate da força, será o elemento decisivo para atingir o sucesso da missão.

Para tal, assume o fator tempo preponderância neste desiderato, bem como a interação entre as pessoas. Esta razão apoiada no facto de a recolha, independentemente do sensor, ser efetivada, analisada, processada e decidida por pessoas permite concluir que o elemento humano está presente nas fases fundamentais do CPI de *Orientar, Analisar e Processar Informações*, em apoio à decisão. No mesmo sentido, acresce a HUMINT, enquanto meio de recolha de informação de fontes humanas uma singularidade única face às demais disciplinas.

Ao falar-se de disciplinas das Informações, refere-se à forma taxonómica como são enquadradas as diferentes tipologias de meios ou sistemas de recolha de informação, podendo variar desde fontes humanas, a comunicações, internet, fotografias ou espetro eletromagnético, entre outros. Esta necessidade teve a sua génese em factos de ordem burocrática ou de precedentes históricos, que constituíram uma base doutrinária de emprego dos respetivos meios. Dos dados elencados, pode-se deduzir que a HUMINT, ou seja, o recurso à obtenção de informação de fontes humanas, é a disciplina que reúne de forma unânime a participação efetiva numa vertente de emprego operacional. Comummente, constata-se que, apesar de disciplinas das Informações, tais como a OSINT, SIGINT e IMINT serem associadas a uma sociedade cada vez mais tecnológica, não relegam nem minimizam a importância da HUMINT enquanto coletor de informação. Esta razão deve-se ao facto de apesar da sofisticação e contributo inquestionável dos mesmos para um CPI eficiente, somente a HUMINT tem a possibilidade de identificar intenções e motivações da ameaça.

Independentemente destes aspetos anteriormente salientados, ficou objetivamente identificada a necessidade da existência de uma capacidade sólida de integração e processamento da informação proveniente das diferentes tipologias de recolha, por forma a assegurar *Actionable Intelligence* a um decisor. Nesse sentido, esta capacidade irá permitir correlacionar relações e informação obtida através de diferentes fontes, testar a sua veracidade através da redundância dos meios e assegurar uma perceção mais real e verdadeira da situação.

Efetuada a caracterização holística das Informações, nomeadamente no relacionamento entre o fim a que se destina e os meios disponíveis para o fazer, importa, pois, perceber no caso concreto da HUMINT, o papel que esta atividade pode ter no apoio direto e indireto ao processo de tomada de decisão.

Para tal, definiu-se a HUMINT como sendo uma disciplina de Informações que maximiza as interações com seres humanos - fontes ou contactos - de forma a recolher dados de forma sistemática e controlada. As referidas interações possuem a capacidade de fornecer informações sobre as ligações, intenções e motivações de um determinado ator, permitindo desta forma, estabelecer ligações entre indivíduos e/ou organizações.

Contudo, e tendo por base de análise o fator - elemento humano, identificam-se um conjunto de vantagens ímpares que a atividade HUMINT possui. Não obstante, e de igual modo, foi possível deduzir-se um conjunto de limitações no que respeita ao seu emprego. Das várias limitações identificadas, importa realçar o conjunto de qualidades inatas e adquiridas necessárias a um especialista para poder desenvolver operações HUMINT, bem como o tempo associado a estabelecimento de uma relação empática com uma fonte.

Por conseguinte e, tendo presente os elementos tempo e oportunidade presentes nesta reflexão, procurou-se identificar e estabelecer uma correlação entre o CPI e o CPH. Com a particularização dos processos inerentes ao CPH, foi possível estabelecer uma compreensão objetiva dos processos inerentes à atividade HUMINT e associá-los às fases do CPI. Desta análise, pôde-se inferir que a relação de proximidade entre decisor, enquanto orientador das necessidades de pesquisa, e a fonte de recolha de informação, pode constituir-se como catalisador para a produção de *Actionable Intelligence* permitindo, de forma contínua, um esforço atualizado, flexibilidade e capacidade de adaptação a novos requisitos de informação que surjam de um ambiente operacional volátil.

Identificada a complexidade dos fatores extrínsecos e intrínsecos inerentes à conduta da atividade HUMINT, nomeadamente na preponderância do elemento humano, procurou-se identificar um conjunto de qualidades inatas e adquiridas que otimizam de sobremaneira os resultados alcançados. Para apoiar este processo de análise, foi fundamental o conjunto de entrevistas efetuadas a militares das Forças Armadas, com experiência operacional nas chefias de Células de Informações Militares, em Teatros de Operações, nomeadamente, Kosovo, Afeganistão e Lituânia.

De forma consensual, foi considerado que a par das competências técnicas existem um conjunto de qualidades inatas, que são importantes para atingir a proficiência enquanto operador HUMINT, nomeadamente, capacidade empática, credibilidade e atenção. Após correlacionar estes dados com a doutrina enquadrante, pôde-se inferir e concluir que existe uma relativa convergência nas vertentes teóricas e operacionais, comprovando a necessidade de uma base sustentada ao nível individual, para poder assumir competências de especialista HUMINT.

Ainda com base nas entrevistas efetuadas, foi identificada de forma unânime a necessidade de consciencializar ações e atitudes sob uma forma de aprendizagem que permita a aquisição de forma consolidada de técnicas, táticas e procedimentos no âmbito das operações HUMINT. Este processo deverá ser contínuo no que respeita, quer ao

aperfeiçoamento das suas competências adquiridas, quer face ao terreno "humano" onde se poderão desenvolver as operações.

Pelas razões elencadas, assume o processo de recrutamento e seleção de operadores HUMINT um fator fundamental tendo em consideração, quer a otimização dos recursos existentes na organização, quer a especificidade e responsabilidade inerentes à própria conduta desta tipologia de operações. Apesar de não ter sido o objetivo deste estudo particularizar os processos inerentes à seleção, ficou bem salientado, os aspetos a explorar nas diversas fases processuais de identificação que, de acordo com as qualidades inatas que possuem e a explorar, correspondem às expetativas base exigidas para um operador.

Não obstante à especialização necessária para um operador HUMINT anteriormente enaltecida, pôde-se concluir que, numa abordagem holística de obtenção de informação através de fontes humanas, pode um soldado, constituir-se como uma importante fonte de recolha. A criação de um programa formativo básico permitirá a um militar que patrulha entre a população, ter a capacidade de perceber a importância dos seus relatos de ocorrências, perceções e julgamentos de maneira mais precisa e concisa. Esta mudança cultural de otimização de emprego dos "soldados", a par de uma consciencialização por parte dos comandantes e decisores, irá seguramente potenciar a geração de um aumento significativo de *Actionable Intelligence* disponível para apoio à decisão na conduta das operações militares.

Para futuros estudos, seria interessante para a produção de conhecimento, poder com base no conhecimento científico obtido neste artigo e materializado pelas conclusões apresentadas, efetuar uma análise de estudos caso, onde se tenham verificado operações HUMINT em apoio à conduta de operações militares tendo em vista analisar o real impacto desta atividade no cumprimento da missão.

Referências bibliográficas

Atwood, C. (2015). *Eurasia Review*. [versão PDF]. Retirado de https://www.eurasiareview.com/07042015-activity-based-intelligence-revolutionizing-military-intelligence-analysis/

Baker, R. (2007). HUMINT Centric Operations: Developing Actionable Intelligence in the Urban Counterinsurgency Environment. Kansas City: *Military Review, 87*(2), 12-21.

Bartolomeu, J. (2012). Informações Militares – o atual ambiente estratégico. Retirado de http://www.revistamilitar.pt/artigo.php?cv=1&art_id=715

Bartolomeu, J. (2010). *Informações Militares para Portugal* (Tese de Dissertação de Mestrado em Estratégia). Instituto de Ciências Sociais e Políticas [ISCSP], Lisboa.

Bispo, A. (2004). A função de Informar. In: *Informações e Segurança. Estudos em homenagem do General Pedro Cardoso* (Coord.) Adriano Moreira. Lisboa.

Burton, F. (2005). *Stratfor worldview*. [versão PDF]. Retirado de https://worldview.stratfor.com/article/problem-humint

Cardoso, P. (2004). *As Informações em Portugal*. Lisboa: Gradiva.

Centro de Informações e Segurança Militares (2017). *Visita do CF SIRP ao CISMIL*. Evento

organizado pela Repartição de Planeamento do CISMIL em 3 de outubro de 2017. Lisboa.

Centro de Psicologia Aplicada do Exército (2009). *Normas para Provas de Seleção de Candidatos para Operador HUMINT*. Lisboa.

Clark, R. (2007). *Intelligence Analysis - A Target Centric Approach*. Washington D.C.: CQ Press.

Resolução do Conselho de Ministros n. º 19/2013, de 5 de abril (2013). *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Diário da República, 1ª Série, 67, 1981-1995 Lisboa: Governo de Portugal.

Exército Português (2008). *PDE 2.0 Informações, Contra-informação e Segurança*. Lisboa: EME.

Fernandes, L. (2014). *Intelligence e Segurança Interna*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Goldman, J. (2006). *Words of intelligence: a dictionary*. Maryland: The Scarecrow Press.

Gonçalves, J. (2008). Conhecimento e Poder: a Atividade de Inteligência e a Constituição Brasileira. Em: S. Federal, ed. *Constituição de 1988: o Brasil 20 anos depois* (pp. 591-607). Brasília: Instituto Legislativo Brasileiro.

Herman, M. (1996). *Intelligence power in peace and war*. Cambridge: The Press Syndicate of the University of Cambridge.

Hitz, F. (2010). Human Source Intelligence. In: L. Johnson (Ed.), *The Oxford Handbook of National Security Intelligence*. Oxford: Oxford University Press.

Institute of Land Warfare (2005). *Key issues relevant to Actionable Intelligence*. *Torchbearer National Security Report,* [versão PDF]. Retirado de https://www.ausa.org/sites/default/files/TBNSR-2005-Actionable-Intelligence.pdf

Instituto SAS (2018). *SAS - The power to know*. [versão PDF]. Retirado de https://www.sas.com/pt_br/insights/big-data/what-is-big-data.html

Interagency Threat Assessment and Coordination Group (2009). *Intelligence Guide for First Responders*. [versão PDF]. Retirado de https://www.iafc.org/topics-and-tools/resources/resource/intelligence-guide-for-first-responders

Mazumadar, K. (2013). Actionable Intelligence - HUMINT Centric Operations. *West Bengal: Research Institute for European and American Studies*. [versão PDF]. Retirado de https://issuu.com/bnintsec/docs/indian_humint_field_manual

Menezes, A. (2012). *Sistemas de Informações Nacionais. Contributos para a percepção da eficácia*. (Tese de Dissertação de Mestrado em Relações Internacionais). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa [ISCTE], Lisboa.

NATO (2018). *AAP 06 – NATO Glossary of Terms and Definitions*. s.l.:NATO.

NATO (2017). *AJP 01 - Allied Joint Doctrine* s.1. NATO.

NATO (2016). *AJP 2.0 - Allied Joint Doctrine for Intelligence, Counterintelligence and Security*. s.l.:NATO.

NATO (2015). *AJP 3.10 - Allied Joint Doctrine for Information Operations (INFO Ops)* s.1. NATO.

Psicoativo, (2018). *Psicoativo - o Universo da Psicologia*. Retirado de https://psicoativo.com/2016/07/locus-de-controle-interno-externo-psicologia-teste.html

Rêgo, N. (2018). As Informações na NATO - Contextualização de um Choque Doutrinário e

Estrutural. Revista de Ciências Militares, pp. 105-133.

Sayre, R. (2004). Some Principals of Human Intelligence and their application. Leavenworth: *U.S. Army School for Advance Military Studies*. [versão PDF]. Retirado de https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a429361.pdf

Shulsky, A. & Schmitt, G. (2002). *Silent warfare: understanding the world of intelligence*. Washington, D.C.: Brassey's.

Significados (2018). *Significados*. [Página *Online*] Retirado de https://www.significados.com.br/rapport/

Silva, C. M. C. R. M. (2018). *As Informações Militares - um Instrumento de Segurança e Defesa Nacional*. Tese do Curso de Estado-Maior Conjunto). Instituto Universitário Militar. Lisboa.

Steele, R. (2012). *Human Intelligence: All humans, all minds, all the time*. Carlisle: BiblioGov.

Tzu, S. (2009). *A Arte da Guerra* – Tradução de Miguel Conde. Lisboa: Bertrand.

United States Army (2010). *FM 2.00 – Intelligence, Fort Huachuca*: U.S. Army. [versão PDF]. Retirado de https://www.globalsecurity.org/intell/library/policy/army/fm/2-0/chap6.htm

Waltz, E. (2003). *Knowledge Management in the Intelligence Enterprise*. Norwood: Artech House.

Zegart, A. (2007). Spying blind: the CIA, the FBI and the origins of 9/11. Princeton: Princeton University Press.

Article received in December 2018 and accepted for publication in March 2019

HUMINT – CONCEPTUALIZATION AND USE IN MILITARY OPERATIONS

HUMINT – DO CONCEITO AO EMPREGO EM CONTEXTO MILITAR

Carlos Miguel Coelho Rosa Marques da Silva
Infantry Major in the Portuguese Army
Master's degree in Military Science
Lecturer in the Army Education Area (IUM)
Integrated Researcher at the IUM Research and Development Centre
1449-027 Lisbon
silva.cmcrm@ium.pt

Abstract

As society becomes increasingly globalised, security threats become more unpredictable and covert. Therefore, there is an urgent need for intelligence gathering tools that can provide military commanders the advice they need to mount a flexible and timely response. Because conflicts are taking place in densely populated urban areas, the human factor, a source of uncertainty which must be accounted for when carrying out intelligence operations, has become more important than ever. Now, as in the past, human interaction remains a crucial tool for intelligence gathering, making Human Intelligence, a branch of the broader field of Intelligence, especially relevant. This study examines the aspects underpinning HUMINT operations, from the traits of a HUMINT collector, to what constitutes an activity to support a commander's decision making. This article analyses HUMINT in military contexts to ascertain how it can best be used to support military operations. To that end, the study used deductive reasoning and a qualitative research strategy based on documentary and content analysis and on interviews with experts with operational experience.

Keywords: Intelligence Disciplines, HUMINT, Information, Intelligence.

Resumo

Numa sociedade marcada por um processo de globalização crescente e contínuo onde concomitantemente, se verifica uma imprevisibilidade e dissimulação de atuação da ameaça no seio da mesma, urge explorar ferramentas de obtenção de informações que permitam desenvolver um aconselhamento flexível e oportuno à conduta das operações militares. Assim, com a deslocalização do conflito para zonas urbanas, densamente povoadas, assume de forma acrescida o elemento humano, fator de desequilíbrio a ter em conta nas

How to cite this paper: Silva, C. M. C. R. M. (2019). HUMINT – Conceptualization and use in military operations. *Revista de Ciências Militares*, may, VII(1), 45-70. Retrieved from https://cidium.ium.pt/site/index.php/pt/publicacoes/as-colecoes

atividades de informação. Porquanto, as interações entre pessoas, hoje, tal como no passado, no âmbito da obtenção de informação, continuam a ser preponderantes. É neste contexto, que a atividade de Human Intelligence, enquanto disciplina das Informações, assume particular relevância. Com este estudo, pretende-se compreender as especificidades de emprego desta atividade, desde o perfil do operador ao próprio conceito de ação no apoio à decisão de um comandante. Numa perspetiva militar tem, este trabalho, como objeto de estudo, a atividade HUMINT, assumindo este elemento a base para atingir o objetivo de compreender as possibilidades e os contributos da HUMINT no apoio à conduta das operações militares. Para atingir este desiderato, efetuou-se uma investigação com base num raciocínio dedutivo, assente numa estratégia qualitativa, através de uma análise documental e de conteúdo, com recurso a entrevistas a especialistas com experiência operacional.

Palavras-chave: *Disciplinas das Informações, HUMINT, Informação, Informações.*

Introduction

> [...] it is only the enlightened ruler and the wise general who will use the highest intelligence of the army for purposes of spying [...] on them depends an army's ability to move.
>
> *Sun Tzu* (2009, p. 101)

Espionage has often been called the world's second-oldest profession. People have needed intelligence ever since their survival instincts instilled in them the desire to know what to do next, by what means, and against what threats (Bartolomeu 2010, pp. 6-9).

The emergence of global markets along with advances in technology and new security agreements between transnational organisations has brought the world's countries and their populations closer together. However, this proximity has also created challenges that can often be exploited to obtain economic advantages over competing businesses or to combat threats to security and defence[1] (Herman, 1996, pp. 9-16). In regards to the latter, the National Defence Strategic Concept (CEDN) describes Intelligence and the systems responsible for producing it as critical "instruments for identifying and assessing threats and opportunities in volatile and complex scenarios" (CEDN, 2013, pp. 2-8).

As such, it is useful to examine how Intelligence and the activities that underpin it can be employed to reduce uncertainty, an essential aspect of how threats operate. Information activities carried out during Information Operations are "actions designed to affect the information environment and / or the information systems. They can be performed by any actor and include protection measures" (NATO, 2018, p. 89). Cardoso (2004, pp. 150-151) notes that these "Information activities involve a complex process of collection, evaluation, integration, and interpretation of intelligence [...] which must be timely and accurate enough to be useful." Accuracy is the biggest challenge in conducting Intelligence activities and

[1] Defence refers to all activities carried out to maintain Security. In other words, Security is a goal and Defence is the activity carried out to achieve that goal (Carvalho, 2009, p.1).

it has only become more daunting since the globalisation boost of the late 20th century, which had a broad impact across all sectors of society, especially affecting the economy, governance, and national security.

The CEDN (2013, pp. 2-4) describes current threats as both volatile and diffuse. Paradoxically, the same advances in technology that amplify the impact (damage) of an attack while reducing costs and exposure also require that attackers remain anonymous by infiltrating and hiding among the population. Globalisation has allowed the enemy to walk amongst the population rather than fighting only in the "caves" of Afghanistan, as Fred Burton (2005) describes the delocalisation of conflict to urban areas.

New technologies have brought with them new ways of obtaining information, which is used to produce intelligence. Despite this, Burton (2005) argues that although technology can be used to detect the actions, patterns of action, or procedures of insurgents, it cannot identify or explain their intentions. "Signals and electronic sources [...] will only go so far in terms of getting inside a terrorist's mind and actually pre-empting an attack".

This issue is all the more relevant and opportune now that the enemy is "at our doorstep" rather than in the deserts of Iraq and Afghanistan. Because military forces increasingly operate in urban environments, they must develop situational awareness and adapt to the "human terrain" where the operations take place (Baker, 2007).

The way wars are fought is clearly changing at a global level. Rupert Smith (2008, p.14) describes the current paradigm of warfare as "war amongst the people", emphasising the role of the human element, particularly in democracies (Smith, 2008 cited in Bartolomeu, 2012).

Human Intelligence (HUMINT) was chosen as the topic of this study because, now as in the past, interpersonal relationships remain a crucial source of intelligence. Writing this article provided an opportunity for reflection and for confronting different perspectives and perceptions about the relevance of HUMINT as one of the tools available to the Intelligence Production Cycle[2] (IPC), which can be used to support the tactical level of military operations[3].

Due to the timeliness and relevance of this issue, this article aims to ascertain how HUMINT can be used to support military operations. To that end, article will analyse HUMINT as an Intelligence discipline (EME, 2008, p. 31).

To narrow the scope of the study, and in light of the legislation restricting HUMINT activities by military forces in national territory, the analysis was delimited to military HUMINT operations in international settings, that is, as part of a National Deployed Force (NDF).

As for methodology, the article used deductive reasoning and a qualitative research

---

[2] The IPC is a sequence of intelligence activities in which news are obtained, turned into information and exploited. This sequence comprises four distinct phases (orientation or direction of the collection efforts, collection, processing, and dissemination) which culminate in the delivery of the finished product. Each step of the cycle must be synchronized with the commander's decision-making and operational requirements to successfully influence the outcome of the operation (NATO, 2016, pp. 1-4).

[3] The level "at which activities, battles and engagements are planned and executed to accomplish military objectives assigned to the tactical level. Successfully achieving these objectives will contribute to success at the operational and strategic levels" (NATO, 2017, pp. 1-10).

strategy to analyse data collected from interviews with experts with experience in Intelligence operations and from documents available in open sources, in order to identify topics for further research.

The excerpts cited in the Portuguese version of this article were kept in the original English to prevent any mistakes that may arise from mistranslations, as well as to avoid changing the meaning of the specific concepts and very specific terminology used in the field of Intelligence.

The article begins by deconstructing the concept of Intelligence, explaining how and for what purpose it can be used, also describing the role of each of its disciplines. This first chapter will provide evidence that HUMINT is an effective tool for collecting information which can then be used to produce timely intelligence.

The second chapter will address the limitations of HUMINT, identifying specific aspects and restrictions to its use and correlating the processes involved in this activity with the processes involved in the production of Intelligence.

The third and final chapter will describe the qualities, traits, and innate and acquired skills a collector must possess in order to carry out HUMINT activities, also addressing the role of the soldier as sensor.

The conclusions section will summarise the study and determine whether the general objective has been achieved. The concluding remarks will describe some situations in which HUMINT activities can be carried out by the military to support the IPC.

1. Intelligence – The Process

1.1. Background

NATO doctrine describes Intelligence as "unprocessed data which may be used in the production of intelligence" (NATO, 2018, p.89). To clarify, the English terms *information* and *intelligence* correspond to the Portuguese terms *informação* and *informações*. The document defines Intelligence as "the product resulting from the directed collection and processing of information regarding the environment and the capabilities and intentions of actors, in order to identify threats and offer opportunities for exploitation by decision makers" (NATO, 2018, pp. 90). That is, Intelligence is the knowledge and understanding that results from the integration and prospective analysis of "information" (i.e. *informação*). N. Rêgo (2018) explains that the Portuguese translation of Intelligence, *Informações*, refers to the combination of multiple pieces of "information", adding that this translation can lead to confusion between *informação* and *informações*, or to the use of *informações* simply as the plural of *informação*. Spain and Brazil, on the other hand, have adopted the terms *inteligenzia* and *inteligência* to avoid misinterpretations. The only Portuguese doctrinal publication on Intelligence, issued by the Portuguese Army, avoided this linguistic confusion between *informação* and *informações* by referring to the first as *notícias* [news], or "any unprocessed data of any nature (fact, document, or material) that can be used in the production of intelligence" (PDE 2-0, 2009, p. 1-4).

Intelligence activities in general, and HUMINT activities in particular are characterised by

secrecy, largely due to the need to preserve and protect the sources[4] from whom information is collected (Bispo, 2004, pp. 81-82). The author states that winning the fight for information superiority implies conducting counterintelligence activities to disrupt an opponent's actions. Bispo (2004, pp. 81-83) adds that "the histories of other countries, about which much has been written [...] generally agree that Counterintelligence is an instrumental component of the Intelligence process."

Therefore, although the line that separates the operational activities involved in Counterintelligence and Intelligence is thin and may prove difficult to untangle, it should be stressed that they serve different purposes. Whereas Counterintelligence generally aims to identify and neutralise threats, the aim of Intelligence is to obtain an advantage over an opponent by studying not only their abilities, intentions and weaknesses but also the terrain where the operations will take place. Figure 1 shows that HUMINT capabilities and targets can be used both for Intelligence and Counterintelligence activities (PDE 2-0, 2009, 24 -25, 191-192).

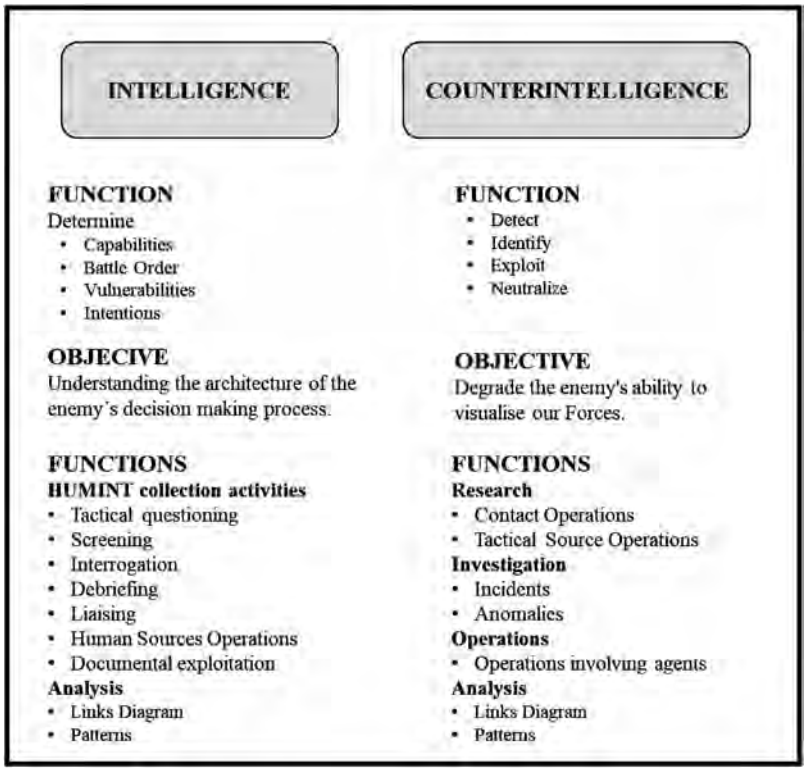


Figure 1 – Intelligence versus Counterintelligence.
Source: Adapted from U.S. Army (2010, pp.1-6).

Despite some conceptual differences between the model presented in Figure 1 and HUMINT activities, they are generally used to achieve the same goals.

[4] The concept of sources used in this study is that of people from whom a specialist collects information. Those people can be classified as Sources, Contacts or Agents according to level of exploitation and to whether the source knows about the nature of the relationship.

This conceptual distinction reveals that the Intelligence process contains a set of concepts that warrant discussion even among experts, which must be defined in order to proceed with the analysis. As stated above, there is some confusion, which is sometimes caused by mistranslation, between the concepts of Intelligence (*Information*) and information (*informação*). Thus, according to Bispo, "information is a set of data contextualised according to space, time, and scenario of action [...] alone, it does not tell us how an enemy will act, what their actions will be, or when they execute them" (2004, p. 78). In this context, data are any signals detected by a sensor, regardless of origin (human, electronic or mechanical), and transmitted by a system (PDE 2-0, 2009, p. 26).

On the other hand, from a military perspective, the Intelligence process can be defined as "the product that results from the processing of news on foreign nations, organizations or elements that are potentially or openly hostile [...]" (PDE 2-0, 2009, p. 245). Bispo also notes that intelligence is "the knowledge that comes from correlated, organized and contextualised information" (2004, p. 78). This means that, when represented in a knowledge pyramid (Figure 2), Intelligence is hierarchically superior to information.

For Gonçalves (2008, p.4) "Intelligence is knowledge". However, because Intelligence is not an end in itself but a tool to support the decision-making process, it seems somewhat reductive to consider that no extrinsic or intrinsic factors are involved in its production. Moreover, Waltz seems to share this opinion. He describes knowledge as information that has been analysed, understood, and correlated to previously acquired information, interpreted in light of past experiences (Waltz, 2003, p. 3).

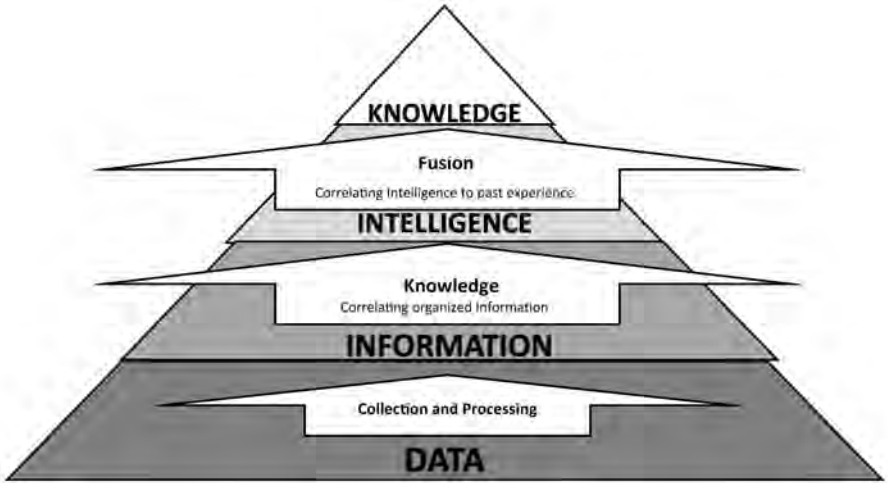


Figure 2 – Knowledge Pyramid.
Source: Adapted from EME (2008); Rêgo (2018); and Waltz (2003).

It can be inferred from the scheme above that Intelligence has an empirical and theoretical basis, which must be operationalised through a process. Knowledge is acquired by processing news in a systematic and structured way in order to identify relevant content, discover hidden or missing content, and process content that is deemed necessary.

Along with several other concepts, Goldman (2006, p. 79) defines Intelligence as the "function,

activities or organizations that are involved in the process of planning, gathering and analysing information of potential value to decision makers and to the production of intelligence". The author adds that Intelligence is the product of a cyclical process known as the IPC (EME, 2008).

1.2. Actionable Intelligence

According to Hitz (2010), Intelligence services must act in a preventive and pre-emptive manner to produce timely intelligence that allows decision makers to take the necessary measures to prevent an attack. Therefore, timeliness is critical in producing Intelligence to support the decision-making process of an operation.

Despite this, traditional Intelligence structures and processes have found it difficult to adapt to current threats, forcing decision makers to reflect on the changes that must be made to optimise the process of obtaining intelligence to support decision making, that is, the production of Actionable Intelligence (Mazumadar, 2013, pp. 40-42).

The Institute of Land Warfare (2005, p. 15) defines Actionable Intelligence as intelligence that provides commanders and soldiers a high level of situational awareness, disseminated with the speed, accuracy and timeliness necessary to maximise a force's combat power and accomplish the mission. Thus, given the nature of current threats, Actionable Intelligence is the key to gaining superiority and defeating the traditional, irregular and disruptive methods the enemy uses to accomplish its mission.

This is achieved through superiority of information, which enhances situational awareness and decision making (Lagares, 2018, p. 62). It can be inferred, then, that Actionable Intelligence is a tool for obtaining information superiority, which can be described as the advantage a commander gains over an opponent by having access to better and more timely information, which enables faster decision making and allows that commander to maintain or gain control of the battleground (Nunes, 2015, pp. 35-36). It can be deduced from this that "Time" is an essential factor in disseminating Actionable Intelligence. This direct interaction has time and again proved that HUMINT is instrumental to the collection of Actionable Intelligence (Mazumadar, 2013, p. 41). Mazumadar's point notwithstanding, superficial comparisons of the importance of HUMINT over the other intelligence disciplines should be avoided because all play a specific role in the IPC, either used individually to achieve a specific goal or in a symbiotic relationship with the others to optimise the collection effort.

Therefore, regardless of the type of conflict where an intelligence discipline will be used – traditional or asymmetric – it must be coordinated with the other disciplines to produce truly effective Actionable Intelligence. Although this study does not specifically address it, the All Source Intelligence Analysis process should be mentioned as it plays a major role in the production of Actionable Intelligence to support the decision-making process.

1.3. Taxonomy of Intelligence sources

Shulsky and Schmitt (2002) provide some examples of intelligence collection methods, such as espionage using undercover agents, aerial drone images, intercepting communications, and research using open-source documents.

A taxonomy based on disciplines was created to organise the different methods and systems for collecting intelligence through observation, detection, recording, and transmission of news / information on conditions, situations, or events (EME, 2008, p. 32). Due to bureaucratic reasons or historical precedent, countries and organizations have adapted their doctrines according to the relevance of the information processed by analysts.

The Intelligence Community (Clark, 2007, pp. 84-88) has divided its research methods by using the abbreviation INT, which stands for Intelligence, to define areas of responsibility within organizations. Therefore, it can be deduced that this taxonomy is not the result of a conceptual description of Intelligence, but of bureaucratic initiatives.

Table 1 identifies the doctrines covered in this study:

Table 1 – Intelligence Disciplines

Portuguese Army			**Clark**
	U.S. Army	**NATO**	(2007, pp. 83-86)
HUMINT	**HUMINT**	**HUMINT**	**HUMINT**
IMINT	IMINT	IMINT	ACINT
ACINT	OSINT	OSINT	OSINT
MASINT	MASINT	MASINT	COMINT
SIGINT	SIGINT	ACINT	
		SIGINT (COMINT/ELINT)	

Source: Adapted from Clark (2007), EME (2008), NATO (2016), and U.S. Army (2010).

As highlighted in Table 1, HUMINT is mentioned in each of the doctrines. One possible inference, with which Steele (2012, p. 41) agrees, is that it involves relatively low costs and fewer resources. Another possible reason is that it is easier to understand than other more technological methods because the information is processed through a "chain" composed of people in which the information is transferred from the source to the collector and from the analyst to the decision maker.

In addition to the national doctrine, the literature review included open-source documents (OSINT) due to the relevance of the open-source information available on the current operational environment, which revealed that:

(i) Human Intelligence (HUMINT) – is Intelligence obtained from information collected by a human source;

(ii) Open Source Intelligence (OSINT) – is Intelligence obtained from information with potential value available in open sources, that is, sources that can be viewed by the general public;

(iii) Imagery Intelligence (IMINT) – is Intelligence obtained from the visual exploitation of photography, infrared sensors, lasers, radar, among other methods through which images of objects are reproduced in optical or electronic devices;

(iv) Signals Intelligence (SIGINT) – is Intelligence obtained by intercepting communications (Communications Intelligence) or electromagnetic emissions (Electronics Intelligence);

(v) Measurements and Signature Intelligence (MASINT) – is scientific and technical intelligence obtained via quantitative and qualitative analysis of data (metric, spatial, wavelength, etc.) derived from objects / targets and fixed or dynamic sources, which can be used to detect, locate, track, identify, and / or describe those sources (Adapted from EME (2008, pp. 32-35) and Clark (2007, pp. 84-85)).

Interestingly, some of these disciplines are usually associated with technologically developed societies. However, Clark (2007, p. 86) points out some aspects that are worth mentioning: except for MASINT, the other disciplines have existed for centuries. The act of collecting information from open sources stretches back to when the first manuscripts were written. The author cites the following passage taken from the Old Testament as an example of HUMINT activity: "[...] Moses sent them to spy out the land of Canaan [...]". The origins of SIGINT, and specifically of COMINT, can be traced back to flag codes and smoke signals. Finally, when spies drew sketches and blueprints of castles and cities, they were collecting IMINT.

Although each discipline has a specific set of goals, as described above, linkages between them can and should be established to ensure information redundancy – an analysis variable used to confirm veracity –, which greatly enhances the production of Actionable Intelligence, as shown in Figure 3.

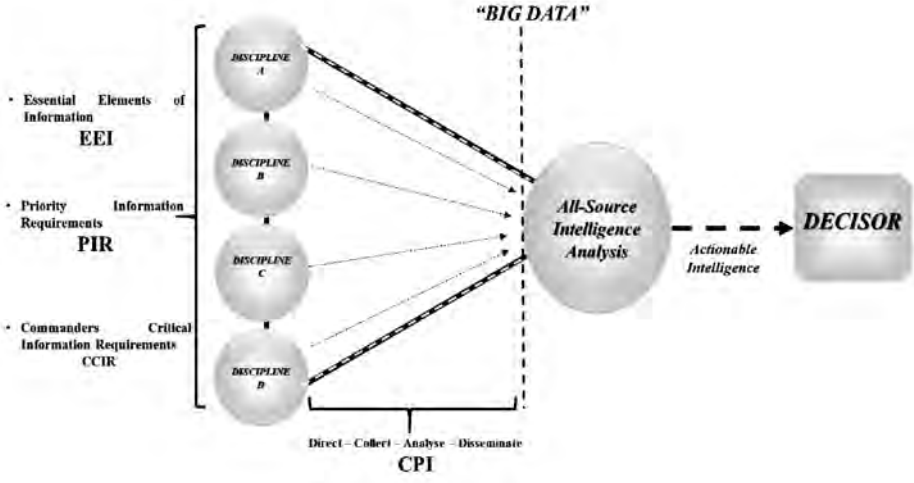


Figure 3 – Multidisciplinary Process for Integrating Intelligence in the production of Actionable Intelligence.

Source: Adapted from Herman (1996).

Figure 3 depicts the process by which support is provided to decision makers through the dissemination of Actionable Intelligence. Another aspect worthy of mention is that the process includes Big Data integration, which allows sensors from the various disciplines to

meet the critical information requirements described in the collection plan. The Big Data concept refers to the high volume of structured and unstructured data that can sometimes overwhelm organizations. However, it is not the amount of available data that is important, but the advantages organizations can obtain from those data (Instituto SAS, 2018).

Upon delivery of these Big Data, All Source Intelligence Analysis has the fundamental role of analysing, integrating and disseminating the consolidated product – Actionable Intelligence – to decision makers. To fully grasp the complexity of this process, it is necessary to understand that these data "come from multiple sources, which makes it difficult to connect, combine, clean and transpose them across systems. Despite this, it is necessary to establish and correlate relationships, hierarchies and multiple links" between data to minimise the risk of overlooking information or intelligence that could have provided better and more accurate situational awareness (Instituto SAS, 2018). The scheme in Figure 4 shows how Atwood (2015) contextualised and classified this complexity.

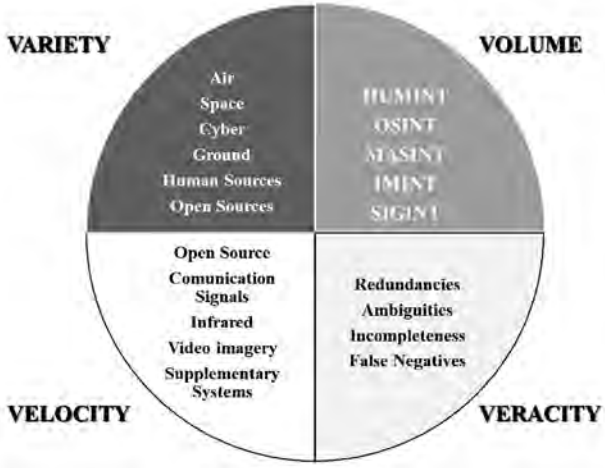


Figure 4 – The four "Vs" or variables that describe the complexity of "Big Data".
Source: Adapted from Atwood (2015).

In regards to volume, the organization collects information from a variety of sources, which range from humans to satellites. This has been facilitated by technological advances and specific platforms which have been created for the purpose. Veracity requires the ability to obtain the same information through different methods – redundancies –, and is a useful mechanism for evaluating the accuracy or veracity of the information collected.

Since data are being transmitted at unprecedented speeds and must be processed in a timely manner, velocity is a crucial factor in producing timely intelligence. Variety refers to obtaining information in different formats: structured data from traditional databases (such as numerical data) and unstructured data from sources such as documents, email, audio, video, and satellite imagery (Instituto SAS, 2018).

It can be deduced from this that ensuring complementarity and proximity between disciplines is the key to producing solid intelligence. Regarding the methods used to collect

intelligence, P. Gomes C. (email interview, 17 November 2018) states that the nature of a conflict and the theatre of operations determines, or should determine, the disciplines to be employed. In the case of HUMINT, this will always depend on the time available and on the regularity of the contacts, as well as on the language, culture and type of conflict and society.

2. HUMINT as a source of intelligence

2.1. Background

To ascertain the importance of the human element in the IPC, this chapter will address several factors involved in HUMINT activities, such as: specific features, strengths, weaknesses, and constraints, among other aspects.

Thus, HUMINT can be described as an Intelligence discipline that aims to obtain intelligence and / or information through the interaction between experts – HUMINT collectors – and human sources (EME, 2008, p. 31). U.S. military doctrine defines HUMINT as:

> […] the collection by a trained HUMINT Collector of foreign information from people and multimedia to identify elements, intentions, composition, strength, dispositions, tactics, equipment, personnel, and capabilities. It uses human sources as a tool and a variety of collection methods, both passively and actively, to gather information to satisfy the commander's intelligence requirements and cross-cue other intelligence disciplines.
>
> U.S. Army (2010, p. 108)

It can be deduced from the excerpt above that HUMINT uses human sources to obtain credible information that can be confirmed by other collection methods, thus providing as much intelligence as possible to commanders and decision makers.

As mentioned above, HUMINT was the first intelligence discipline, and it still remains the most effective in the long term, especially against targets that use asymmetric tactics. The best way to obtain Actionable Intelligence is by collecting information from within the target's own organizational structure to discover who, what, when, where, why, and how an enemy plans to operate (Mazumadar, 2013, p. 18). However, this type of covert operation takes years as it requires establishing a relationship with a source that has a high enough level of access to information that can become Actionable Intelligence. Overt HUMINT activities such as debriefing patrols, interrogating detainees, liaising with local entities, and interacting with non-governmental actors are also an excellent source of intelligence on asymmetric forces (Mazumadar, 2013, pp. 18-20).

This intelligence source "[...] includes all types of data and information collected by humans from open or classified sources through direct observation of behaviours, events or objects" (Fernandes, 2014, p. 111).

HUMINT can provide intelligence on "[...] plans and intentions, deliberations and decisions, research and development goals and strategies, doctrine, leadership, political or military relationships, weapons systems, physical and cultural infrastructure, and medical conditions" (ITACG, 2009, p. 7). Therefore, HUMINT can collect data and information "[...] that is difficult or sometimes impossible to collect by other [...] means […]" (ITACG, 2009).

It can be inferred from this that HUMINT remains as instrumental as it has always been in providing decision support for asymmetric warfare.

2.2. Limitations of HUMINT

Because HUMINT activities involve people and interpersonal relationships, some limitations must be addressed so that mechanisms can be developed to mitigate them. The following limitations were identified:

(i) Interpersonal Skills – HUMINT depends more on the individual innate or acquired qualities of a person than on the ability to operate equipment of any kind;

(ii) Primary requirements – Before any HUMINT operation can take place, there is a preparation phase during which people of interest are identified, that is, potential targets from whom useful information can be collected;

(iii) Insufficient personnel – The technical and personal traits a HUMINT collector must possess, mean that, even though the assets used undergo a careful selection process, they are often unable to meet all intelligence needs. Therefore, prioritising those needs according to level of criticality is especially important.

(iv) Time constraints – Time is an especially important factor in HUMINT activities since developing close relationships and gaining a source's trust entails spending time with them;

(v) Language barrier – Although HUMINT collectors can use interpreters, if they are not able to hold a conversation with a source, this can limit their ability to collect information as well as the ability to establish a rapport because the interaction between the collector and the source is being "filtered";

(vi) Not understanding the mission – lack of knowledge about the mission and about how these methods should be used often leads to HUMINT collectors being assigned tasks that should be assigned to the Military Police or a Counterintelligence Unit;

(vii) Assessing and disseminating information – The time required to produce and assess the veracity of the information collected entails coordinating a number of factors to ensure that actionable intelligence is delivered in a timely manner;

(viii) Terrain – The terrain can pose challenges when a target operates in areas that are difficult to access (e.g. mountains, desert, etc.) or where sophisticated equipment cannot be used effectively;

(ix) Human factor – Intelligence Units should consider the local populations of the areas where HUMINT operations will be carried out, and familiarise themselves with their social and cultural background. Without support from local populations, any operation will be more difficult to carry out (Mazumadar (2013, p.26) and U.S. Army (2010)).

It can be deduced from the above that HUMINT activities are clearly underpinned by a network of extrinsic and intrinsic relationships which directly influence the success of an operation. The aspects identified here emphasise that, in addition to individual qualities, a number of other factors are involved in successfully delivering Actionable Intelligence to decision makers.

2.3. The Intelligence Production Cycle and the HUMINT Collection Cycle

Although the main focus of this study is not to provide a detailed analysis of the IPC, this section will outline some principles that will serve to contextualise the study's approach to HUMINT. Menezes (2012, p.19) argues that "the IPC model has garnered some criticism, especially regarding the lack of communication between those who collect intelligence and decision makers, and especially between collection and analysis". Furthermore, Silva (2018, pp. 28-30) argues that the Direction, Collection, Analysis, and Dissemination phases should include assessment and feedback mechanisms between the two entities involved in the process – analyst and decision maker.

Referring to HUMINT, Steele (2012, pp. 5-6) mentions that the Intelligence paradigm underwent a change at the beginning of the 21st century which especially affected the relationships and processes that occur between actors. The changes in the operational environment resulted in the need to find new ways of establishing relationships. Linear schemes (Figure 5) give priority to the hierarchy of the intelligence flow and scrupulously respect existing bureaucratic processes. Diamond schemes (Figure 5) emphasise dynamic relationships through which links can be created in a timely manner along the intelligence chain. According to Steele (2012, p. 5), these links will enable the delivery of Timely Intelligence.

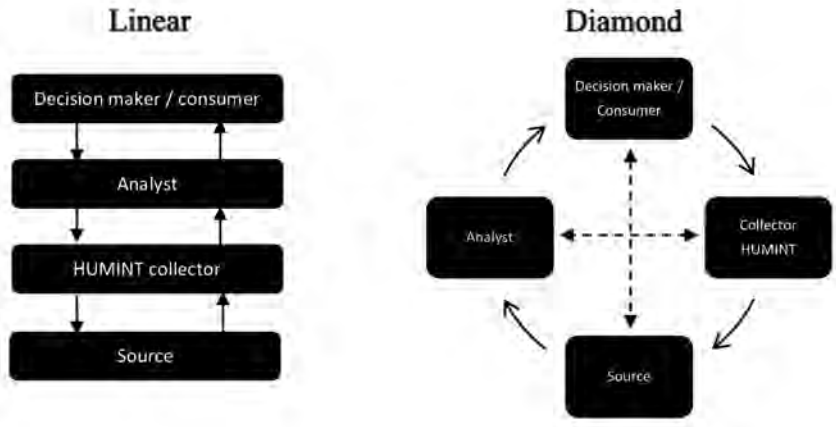


Figure 5 – Linear versus Diamond Paradigms.
Source: Adapted from Steele (2012, p. 5).

In regards to the IPC and the Diamond scheme, Silva (2018) and Steele (2012) stress that the means by which information is collected – the HUMINT collector – and the decision maker / consumer should work in close proximity, adding that the collector's actions during an operation can be directed to focus on the *intention* behind an information requirement or need.

Furthermore, the links between the IPC and the phases of a HUMINT operation should be outlined. All HUMINT activities, regardless of the methods used in the operation that they are supporting, comprise five phases: planning and preparation, approach, questioning, termination, and reporting. Usually, these phases occur in sequence. However, a given

technique of approach may yield critical information at an earlier stage than predicted, both accelerating and reducing the phases of the HUMINT Collection Cycle (HCC) depicted in Figure 6.

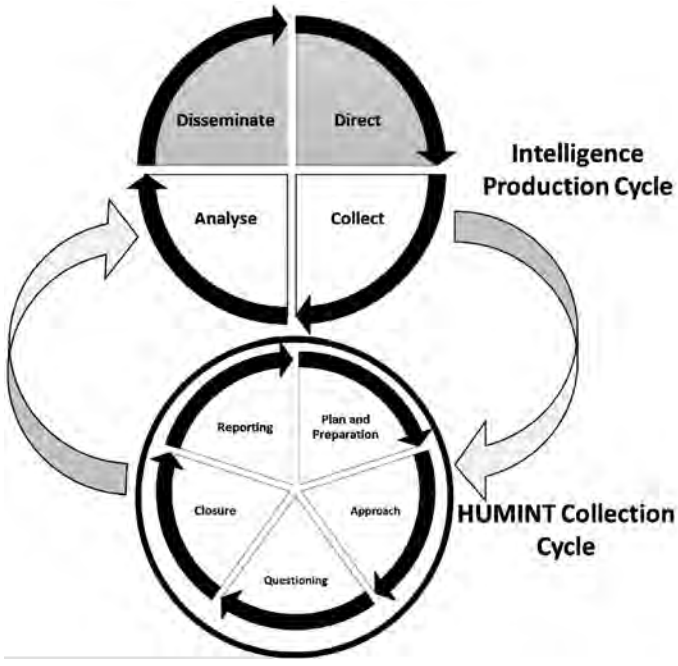


Figure 6 – Interaction between the IPC and the HCC.
Source: Adapted from Silva (2018) and U.S. Army (2010).

In order to raise the awareness of the scientific and military community to this issue, this section will describe each phase individually. In the Planning and Preparation phase, the HUMINT collector collects the data needed for the operation, focusing on any administrative and operational aspects that require attention (U.S. Army, 2010, pp. 1-5). Administrative aspects relate to expenses, transportation, and liaising with other entities (e.g. local police, international counterparts, among others). Operational aspects include force protection and intelligence on the rendezvous location, the routes to and from the rendezvous location, communications, and background information on the source (history, relationships, traits, reliability).

In the Approach phase, the collector creates an environment conducive to information sharing by establishing the necessary security conditions and by developing a rapport with the source to encourage their cooperation.

After the external conditions are established to allow for information to be exchanged, the collector begins the Questioning phase using all available methods (e.g. elicitation,

debriefing or interrogation[5]) to question the source on a sequence of topics, which can be both predefined and contingent, depending on the collection requirements defined by commanders, and which confirm or disprove the veracity and consistency of the information collected.

The procedures and techniques used during the questioning phase will depend on the collector's assessment of a particular source and the environment where the operation will take place. The sources can be classified according to the potential value, quantity, and sensitivity of the collected information, based on level of access. Thus, as shown in Figure 7, Herman (1996, p. 63) considers that, in most cases, information obtained from travellers or experts on specific issues tends to be less relevant than information provided by agents.

Figure 7 – Pyramid depicting the value, quantity and sensitivity of a HUMINT source.
Source: Adapted from Herman (1996, p. 63).

Still during the encounter, in the Termination phase, the collector will recap the conversation to confirm the information obtained from the source and to assess if sufficient trust has been established to set up a future meeting. Finally, in the Reporting phase, the collector transmits the collected information through a written or oral report so that it can be analysed, processed and, when applicable, disseminated.

In addition to the phases described above, a set of conditioning and subjective factors may affect the conduct of HUMINT activities, such as empathy or antipathy between the actors, the sensitivity of the information that was or will be shared, and the security of the location where the encounter will take place. These factors will determine the innate and acquired traits that the HUMINT collector must possess.

[5] In order to keep this article unclassified, no specific HUMINT techniques, tactics or operational procedures will be described here.

3. The HUMINT collector

Spies cannot be usefully employed without a certain intuitive sagacity.
Sun Tzu (2009, p. 99)

Before any analysis of the traits of HUMINT collector can be carried out, it should be stressed that this activity is based on a relationship between two people, wherein one attempts to obtain information from the other without the other knowing about it or having the intention to give it (Sayre, 2004, p. 17). There is no evidence, either explicit or implicit, that the fundamentals of interpersonal relationships have changed in any way since the origins of civilization. Today, as in the past, relationships require at least a rapport[6] between two people. The ability to empathise and the trust established between the two actors are the pillars that sustain a successful and beneficial relationship.

It can be inferred from this that a HUMINT collector should have traits that allow them to carry out HUMINT operations, which can be described, on the one hand, as a "fine-tuned science" and, on the other, as a "delicate work of art" (Mazumadar, 2013, p. 23). The author adds that, in addition to technical skills, a collector's innate qualities are crucial for the success of a HUMINT operation.

However, the success of a HUMINT operation does not depend on the number of agents on the ground, but rather on how qualified they are for the mission. Not only do they have to be good at what they do, they must be able to handle a variety of situations, as it is not profitable to have more than one spy on the same assignment (Zegart, 2007). Hitz (2010, p. 274) argues that, for an infiltration operation to be successful, "the agent must be good at it", because only good agents on the ground can ensure an effective operation that accomplishes all its objectives.

3.1. Traits

As has been established, the human element plays a critical role in HUMINT. Although the "definition of a good" HUMINT collector includes a set of intangible qualities, there are certain traits that they must possess (U.S Army, 2010):

(i) Alertness – The HUMINT collector must be alert at all times. The collector must be able to focus both on the information being provided and on constantly assessing its value and veracity by analysing the source's behaviour and the security of the environment where the encounter is taking place;

(ii) Patience and Tact – The collector must be patient in order to establish trust and empathy with the source during the encounter. Any outbursts or displays of impatience may cause a source to lose respect for the collector and become less willing to convey the information;

(ii) Credibility – The collector must project a clear image of professionalism and confidence, must be able to articulate complex situations and concepts, and must

[6] A concept from the field of psychology which refers to the technique used to connect with and empathise with another person (Significados, 2018).

also behave in a believable and consistent manner, following through on any promises made and refraining from making promises that cannot be kept;

(iii) Objectivity and Self-control – If the collector is not objective, this may cause them to unconsciously distort their analysis of the information collected and prevent them from using the questioning techniques effectively. The collector must not lose the initiative during the encounter, nor display irritation or anger if the conversation is not going as expected;

(iv) Adaptability – The collector's ability to adapt to different personalities and to all types of locations, operational rhythms, and environments is crucial to the success of a HUMINT operation.

(v) Perseverance – Resilience in the face of an uncooperative source or of any attitudes from the source that may prevent the collector from achieving an objective is a crucial factor for success;

(vi) Appearance and Demeanour – The collector's personal appearance and demeanour when interacting with a source are relevant aspects because the source will also be evaluating and judging the collector, even if unconsciously. Projecting a positive image will make the source more willing to engage in conversation;

(vii) Initiative – Establishing and maintaining control is the key to a successful encounter. This does not mean that the collector should dominate the source physically but that they should take the initiative in the conversation and direct it towards predefined topics.

Having determining the personal traits of a HUMINT collector in conceptual terms, this chapter will now identify the practical qualities that a HUMINT collector should possess in operational terms. To that end, a universe of 20 distinct qualities were identified by analysing interviews to military officers who supervised and trained military HUMINT collectors, both on national territory and abroad. The qualities mentioned more often are shown in Figure 8.

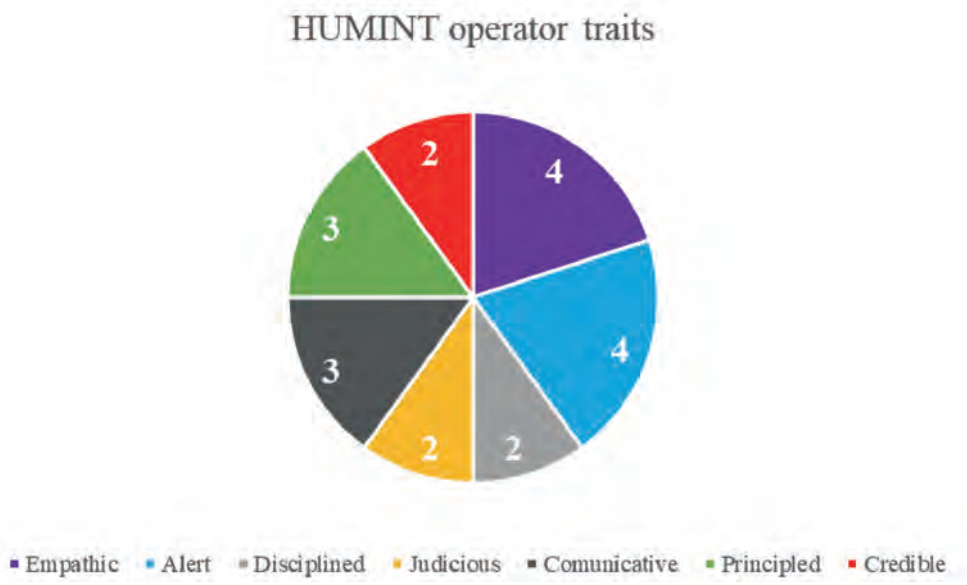


Figure 8 – Essential qualities of a HUMINT collector.

Source: Interviews with officers with operational experience from the three branches of the military (2018).

The numbers highlighted in the pie chart indicate the number of times a quality was mentioned. As can be inferred from the chart above, the interviewees generally agreed that a collector should possess the right balance between empathy and attention to detail because they must constantly analyse not only the source's behaviour but also the surrounding environment.

When asked which was more important, innate or acquired skills, all interviewees agreed that personal qualities are more relevant than acquired skills, especially, as stated by H. Rodrigues (email interview, 19 November 2018), during the recruitment and selection of intelligence collectors. Along the same lines, F. Machado (email interview, 20 November 2018) believes that if an individual does not possess innate skills for this activity, they will never be able to do it effectively no matter how much training they receive. Introverts and individuals with speech impediments, noticeable marks, many personal vulnerabilities, or who are unable to take the initiative and have trouble making decisions will find it difficult to conduct HUMINT activities.

Despite this, acquired skills must be taken into consideration when "building" a HUMINT collector. According to C. Cavaco (email interview, 15 November 2018), in order to optimise the small pool of human resources capable of conducting HUMINT operations, only the most suitable candidates can be selected as collectors. These candidates should possess high levels of emotional intelligence[7] and be capable of systematically organizing the information

[7] Emotional intelligence is "the ability to manage feelings so that they are expressed appropriately and effectively, enabling people to work together smoothly toward their common goals" (Goleman, 2011, pp. 10-20).

collected in a format that can be disseminated. Cavaco further added that "in this line of business, it is not enough to be nice or popular; one must also be disciplined and systematic".

3.2. Training

The general and specific training of a HUMINT collector is always based on the assumption that the selection process has identified the most suitable candidates for the job (otherwise the training would not be successful). The candidates must learn certain techniques, tactics and procedures that will enhance their interpersonal, persuasion and reaction skills and prepare them for the range of personalities and situations that they may encounter in an operational environment.

Although it is not the purpose of this study to go into the operational and technical details of HUMINT collection, this chapter will briefly address the areas of knowledge and background of a HUMINT collector, in accordance with the selection requirements of the Applied Psychology Army Centre and of the Army Military Intelligence and Security Centre. The latter is responsible for delivering the HUMINT Collector Course to the branches of the Armed Forces, the National Republican Guard, the Military Judicial Police, the Maritime Police and the Public Security Police.

Training is continuous because, in addition to the technical areas that will be specified below, the collector must acquire intelligence on the area of operations where the activities will take place (social, political, and economic structures, history and culture), on the threats or potential threats that they may encounter (organization, modus operandi, equipment, and intentions), and on any local laws that may affect the conduct of operations. The collector should also have cultural awareness, linguistic proficiency (fluency in the local language), and behavioural analysis skills, in addition to knowing the information requirements to be met (U.S. Army, 2010, pp. 18-22).

Therefore, during the initial stages of training, attention should be given to: Planning, Execution, Reporting, and General requirements (CPAE, 2009).

(i) Planning

Once a mission has been assigned, planning accounts for 80% of the chances of success / failure. Therefore, the orders should include specific objectives so that the collector can acquire the intelligence they need to:

- Plan the operation in a detailed, organized manner;
- Think – "What do I need to know to accomplish the mission?";
- Devise a coherent, achievable plan with the data available;
- Study the source by analysing and learning their patterns of behaviour, their level of access, any previous contacts that may have been established, interests, occupation, etc.

(ii) Execution

Having completed the planning stage, the collector will receive theoretical and practical training that will allow them to assess whether it will be difficult to adapt to a given source. Collectors must train for situations where the source's "way of being and acting" is "very different" from their own. Furthermore, they should

develop critical analysis skills so that they can accurately assess any challenges and develop mechanisms to overcome them.

Therefore, training should emphasise that, when approaching a source, the collector should:

– Be polite;
– Dress appropriately to the source and the location;
– Be a "good listener";
– Be empathic;
– Be able to read the source's body language without neglecting any of the above requirements.

Maintain a consistent narrative, which includes:

– Introducing themselves;
– Telling a credible cover story;
– Establishing / enhancing a rapport;
– Meeting the goals set for the encounter;
– Recapping the topics addressed in the encounter;
– Setting up a future meeting with the source.

(iii) Reporting

Training collectors to write reports serves a dual purpose: standardising processes and keeping a record of the information obtained. Therefore, training should emphasise the following skills:

– The ability to write synthetically (in a clear, precise, concise, and timely manner);
– The ability to formulate comments and observations about the encounter in writing;
– The ability to interpret the source's statements;
– The ability to explain in writing whether the source's verbal and non-verbal communication was consistent / inconsistent.

(iv) General requirements

Given the specific features of HUMINT operations, any collector in training should also have the following skills:

– The ability to work with a team;
– Above average general knowledge;
– A high level of maturity;
– An internal locus of control[8];
– Non aggressive demeanour;
– Quick thinking;
– The ability to argue while maintaining impartiality.

3.3. Soldiers as sensors

The training required to collect information from human sources cannot, however, be

[8] Degree to which people feel they have no control over the events that influence their lives (Psicoativo, 2018).

delivered to such a small universe of agents, otherwise the available human resources will not be optimised. Despite this, as Steele (2012) observes, soldiers continue to be thought of in terms of quantity rather than quality. The training soldiers receive essentially covers the equipment and systems that they will be operating rather than also investing on developing their innate qualities and skills.

Because of the considerable complexity inherent in the operational environments where military operations take place, it would be beneficial if HUMINT activities could be performed by both specialised and non-specialised assets. For example, the fact that forces sometimes come into close contact with the local population during routine operations while on patrol, on foot or by car, provides opportunities that can be exploited. Therefore, military commanders should be aware that, just as soldiers can be trained to fight as infantry, they can also receive basic training to serve as sensors to collect information (Institute of Land Warfare, 2005).

Here, too, the training given to soldiers when preparing them to take part in a military operation should take into consideration that soldiers are objectively "exposed" to information that could be of significant value if collected. As the report by the Institute of Land Warfare (2005, pp. 5-6) states, it will only be possible to effect cultural and conceptual changes in the way forces are employed through doctrine, training, and by developing leaders who can increasingly integrate Intelligence into their operations.

By introducing these changes, decision makers and commanders should realise the huge potential soldiers have as intelligence collectors integrated into a larger plan that involves all Intelligence disciplines at their disposal. This requires that soldiers on the battlefield understand the value of reporting their experiences, perceptions, and judgments accurately and concisely and that they maintain situational awareness at all times during an operation.

In current operations, the characteristics of the operational environment where military forces are employed means that everyone involved in combat is responsible for collecting Intelligence (Steele, 2012).

Finally, because "every soldier is a sensor", training plays a vital role. In addition to receiving training for specific objectives, soldiers should also be taught techniques that will allow them to act as sensors. This implies making commanders aware of the advantages and practical consequences of having soldiers produce Actionable Intelligence to support decision makers.

Conclusions

This section will revisit the GO in order to present the study's findings and critical reflection in a systematic way. The study attempted to ascertain how HUMINT can be employed in supporting military operations.

To that end, the study used deductive reasoning and a qualitative research strategy based on documentary and content analysis and on interviews with experts with operational experience.

To explain all the dimensions involved in a HUMINT operation, the analysis began by laying down a conceptual framework, which revealed that the use of human sources to collect

information has been a constant throughout history. The arguments provided showed, on the one hand, that this activity could have originated in the need to gain an advantage over someone or something in order to survive, and, on the other, that the advances in technology and globalisation have not rendered HUMINT ineffective, nor do they limit its use.

Now, as in the past, interpersonal relationships remain crucial despite the ever-changing, volatile nature of the operational environment. Current threats are global, diffuse and infiltrate amongst the population, making HUMINT an invaluable tool in combatting them.

Several authors cited in this study emphasise that threats have become delocalised and that military forces are increasingly employed in densely populated urban areas, conditioning or limiting the way military operations are carried out. Furthermore, conducting incisive, objective military operations with minimum collateral damage requires timely intelligence, that is, intelligence that helps commanders make decisions and employ their forces in the right place, at the right time to ensure that the mission is accomplished.

Next, the concept of Intelligence was deconstructed and its goals separated from those of Counterintelligence, as the operational processes involved in both are somewhat entangled and call for clarification[9].

Thus, it was ascertained that, despite their similarities, the two areas have ultimately different goals. The goal of counterintelligence is to identify and neutralise threats while the goal of Intelligence is to identify aspects that provide an advantage over an opponent, enemy, or competitor by analysing collected information on their capabilities, intentions, and weaknesses, as well as on the operational environment where the conflict may occur. This clarification was important insofar as HUMINT, in the strictest sense, that of operational conduct, that is, the use of techniques, tactics and procedures, is used in both disciplines.

By depicting the value of Intelligence, in the broadest sense, as a stratified pyramid, it was possible to visualise the process in which the information obtained is transformed into intelligence that can be delivered to decision makers, but also to identify, through the interaction of the IPC and the HCC, the importance of the Intelligence principle of timeliness in the production of Actionable Intelligence.

Therefore, given the uncertain, diffuse patterns of action of current threats, it was possible to infer that the decisive element in accomplishing a mission is maintaining high levels of common situational awareness and ensuring that intelligence is disseminated in a rapid, effective and timely manner to optimise a force's combat power.

Time and human interaction are, then, the two most important factors in achieving this because, regardless of the type of sensor used, the information is collected, analysed, processed by people so that other people can make decisions based on that information. Therefore, the human element is present in the fundamental stages of the IPC – Directing, Analysing, and Processing Intelligence for decision support. Moreover, HUMINT, as a method of collecting information from human sources, has something unique over the other disciplines.

The classification of Intelligence according to disciplines refers to the different types

---

[9] In operational contexts, the 2X structure is used to describe that function in an organization.

of methods or systems of collecting information, which can range from human sources to communications, the internet, photographs, and electromagnetic signals, among others. This taxonomy of Intelligence disciplines was created for bureaucratic or historical reasons, and provides a doctrinal basis for the use of those methods. It was possible to deduce from the literature analysed that HUMINT, that is, the collection of information from human sources, is the one discipline that is always needed when conducting an operation. Although Intelligence disciplines such as OSINT, SIGINT, and IMINT are associated with an increasingly technological society, they do not lessen the relevance of HUMINT because, despite the sophistication and unquestionable value of those disciplines to the IPC, HUMINT is the only information collection method that can uncover the intentions and motivations of an enemy.

In addition to these aspects, the study identified that the information collected by the different types of sensors must be integrated and processed so that Actionable Intelligence can be delivered to decision makers. This will enable correlating the links and information obtained from different sources and testing their veracity by employing redundant methods to gain a more realistic and accurate picture of the situation.

After describing Intelligence from a holistic perspective by studying the relationship between the goals and means employed, the study attempted to understand how HUMINT directly and indirectly supports the decision-making process.

To that end, HUMINT was defined as an Intelligence discipline that exploits interpersonal relationships – with sources or contacts – to collect data in a systematic and controlled way. These interactions can provide information about the connections, intentions and motivations of a particular actor, making it possible to establish links between individuals and / or organizations.

By analysing the human factor, the study identified a number of unique advantages provided by HUMINT. However, it was also possible to deduce that there are limits to its employment. One of those limitations is the set of innate and acquired qualities that a HUMINT specialist must have, as well as the time required to establish a rapport with a source.

Therefore, in light of the time and timeliness requirements covered in this reflection, the study identified and established a set of links between the IPC and the HCC. By listing the processes involved in the HCC, it was possible to understand the processes involved in a HUMINT operation and link them to the corresponding phases of the IPC. It was possible to infer from this analysis that a relationship of proximity between the decision maker, who defines the collection requirements, and the information collector is a key factor in the successful delivery of Actionable Intelligence, and that it will result in a continued effort to adapt to any new information requirements that may emerge from a volatile operational environment.

Having identified the complex extrinsic and intrinsic factors involved in HUMINT operations, such as the relevance of the human element, the study identified a set of innate and acquired qualities a HUMINT collector must possess, which will greatly enhance the results obtained. The interviews conducted with Armed Forces officers with operational

experience as heads of Military Intelligence Cells in operational theatres, namely Kosovo, Afghanistan, and Lithuania, provided an invaluable contribution to this analysis.

All interviewees agreed that, in addition to technical skills, HUMINT collectors must possess a set of innate qualities, namely, empathy, credibility, and alertness. By correlating these data with the doctrine on intelligence, it was possible to infer, based on the theoretical literature and the opinions of experts with operational experience, that, in order to become a HUMINT specialist, one must possess certain individual qualities.

All interviewees agreed that HUMINT collectors must be trained to adjust their actions and attitudes in order to acquire and consolidate the techniques, tactics and procedures required for HUMINT operations. This training is continuous, both in regards to the skills acquired and to the "human" terrain where the operation will be carried out.

Therefore, the process of recruiting and selecting HUMINT collectors is instrumental in optimising the organization's resources due to the specificity and responsibility inherent to operations of this nature. Although this study's goal was not to list the selection procedures, it was worth noting the aspects that should be explored during the different stages of the selection process to determine if the candidate's innate qualities correspond to the basic requirements of a HUMINT collector.

Although, as mentioned above, HUMINT collectors are given specialised training in extracting information from human sources, soldiers can also be excellent information collectors. Basic intelligence training would make soldiers who carry out patrols among the local population aware of the importance of reporting their experiences, perceptions, and judgments with precision and brevity. This cultural change in how "soldiers" are employed, along with greater awareness by commanders and decision makers, would significantly increase the Actionable Intelligence available to military commanders.

In order to assess the influence of this activity on a mission's chances of success, future studies may use the findings presented in the conclusions section of this scientific article to analyse specific case studies in which HUMINT operations have been used to support military decision making.

References

Applied Psychology Army Centre (2009). *Normas para Provas de Seleção de Candidatos para Operador HUMINT*. [Regulations for the Recruitment of HUMINT Operators] Lisbon.

Army Military Intelligence and Security Centre (2017). *Visita do CF SIRP ao CISMIL*. [Visit of the CF SIRP to the CISMIL] Event organized by the CISMIL Planning Department on 3 October 2017. Lisbon.

Atwood, C. (2015). *Eurasia Review*. [PDF]. Retrieved from https://www.eurasiareview.com/07042015-activity-based-intelligence-revolutionizing-military-intelligence-analysis/

Baker, R. (2007). HUMINT Centric Operations: Developing Actionable Intelligence in the Urban Counterinsurgency Environment. Kansas City: *Military Review, 87*(2), 12-21.

Bartolomeu, J. (2012). Informações Militares – o atual ambiente estratégico. Retrieved from http://www.revistamilitar.pt/artigo.php?cv=1&art_id=715

Bartolomeu, J. (2010). *Informações Militares para Portugal* (Master's thesis in Strategy). Instituto de Ciências Sociais e Políticas [ISCSP], Lisbon.

Bispo, A. (2004). A função de Informar. In: *Informações e Segurança. Estudos em homenagem do General Pedro Cardoso* (Coord.) Adriano Moreira. Lisboa.

Burton, F. (2005). *Stratfor worldview*. [PDF]. Retrieved from https://worldview.stratfor.com/article/problem-humint

Cardoso, P. (2004). *As Informações em Portugal*. Lisbon: Gradiva.

Clark, R. (2007). *Intelligence Analysis - A Target Centric Approach*. Washington D.C.: CQ Press.

Council of Ministers Resolution No. 19/2013 of 5 April (2013). *Conceito Estratégico de Defesa Nacional* [National Defence Strategic Concept]. Diary of the Republic, 1st Series, 67, 1981-1995 Lisbon: Portuguese Government.

Exército Português (2008). *PDE 2.0 Informações, Contra-informação e Segurança*. Lisbon: EME.

Fernandes, L. (2014). *Intelligence e Segurança Interna*. Lisbon: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna [Higher Institute of Police Sciences and Homeland Security].

Goldman, J. (2006). *Words of intelligence: a dictionary*. Maryland: The Scarecrow Press.

Gonçalves, J. (2008). Conhecimento e Poder: a Atividade de Inteligência e a Constituição Brasileira. In: S. Federal, ed. *Constituição de 1988: o Brasil 20 anos depois* (pp.591-607). Brasilia: Instituto Legislativo Brasileiro [Brazilian Law Institute].

Herman, M. (1996). *Intelligence power in peace and war*. Cambridge: The Press Syndicate of the University of Cambridge.

Hitz, F. (2010). Human Source Intelligence. In: L. Johnson (Ed.), *The Oxford Handbook of National Security Intelligence*. Oxford: Oxford University Press.

Institute of Land Warfare (2005). *Key issues relevant to Actionable Intelligence. Torchbearer National Security Report,* [PDF]. Retrieved from https://www.ausa.org/sites/default/files/TBNSR-2005-Actionable-Intelligence.pdf

Instituto SAS (2018). *SAS - The power to know*. [PDF]. Retrieved from https://www.sas.com/pt_br/insights/big-data/what-is-big-data.html

Interagency Threat Assessment and Coordination Group (2009). *Intelligence Guide for First Responders*. [PDF]. Retrieved from https://www.iafc.org/topics-and-tools/resources/resource/intelligence-guide-for-first-responders

Mazumadar, K. (2013). Actionable Intelligence - HUMINT Centric Operations. *West Bengal: Research Institute for European and American Studies*. [PDF]. Retrieved from https://issuu.com/bnintsec/docs/indian_humint_field_manual

Menezes, A. (2012). *Sistemas de Informações Nacionais. Contributos para a percepção da eficácia*. (Master's thesis in International Relations). Higher Institute of Business and Labour Sciences [ISCTE], Lisbon.

NATO (2018). *AAP 06 – NATO Glossary of Terms and Definitions*. s.l.:NATO.

NATO (2017). *AJP 01 - Allied Joint Doctrine* s.1. NATO.

NATO (2016). *AJP 2.0 - Allied Joint Doctrine for Intelligence, Counterintelligence and Security*. s.l.:NATO.

NATO (2015). *AJP 3.10 - Allied Joint Doctrine for Information Operations (INFO Ops)* s.1. NATO.

Psicoativo, (2018). *Psicoativo - o Universo da Psicologia*. Retrieved from https://psicoativo.com/2016/07/locus-de-controle-interno-externo-psicologia-teste.html

Rêgo, N. (2018). *As Informações na NATO - Contextualização de um Choque Doutrinário e Estrutural*. Revista de Ciências Militares, pp. 105-133.

Sayre, R. (2004). Some Principles of Human Intelligence and their applicationLeavenworth: *U.S. Army School of Advanced Military Studies*. [PDF]. Retrieved from https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a429361.pdf

Shulsky, A. & Schmitt, G. (2002). *Silent warfare: understanding the world of intelligence*. Washington D.C.: Brassey's.

Significados (2018). *Significados*. [Online] Retrieved from https://www.significados.com.br/rapport/

Silva, C. M. C. R. M. (2018). *As Informações Militares - um Instrumento de Segurança e Defesa Nacional*. (Thesis written for the Joint General Staff Course). Military University Institute. Lisbon.

Steele, R. (2012). *Human Intelligence: All humans, all minds, all the time*. Carlisle: BiblioGov.

Tzu, S. (2009). *A Arte da Guerra* – Translation by Miguel Conde. Lisbon: Bertrand.

United States Army (2010). *FM 2.00 – Intelligence,* Fort Huachuca: U.S. Army. [PDF]. Retrieved from https://www.globalsecurity.org/intell/library/policy/army/fm/2-0/chap6.htm

Waltz, E. (2003). *Knowledge Management in the Intelligence Enterprise*. Norwood: Artech House.

Zegart, A. (2007). *Spying blind: the CIA, the FBI and the origins of 9/11*. Princeton: Princeton University Press.

Artigo recebido em abril 2018 e aceite para publicação em março de 2019

COOPERAÇÃO ENTRE SERVIÇOS DE SAÚDE MILITAR E SAÚDE PÚBLICA NO CONTEXTO DO REGULAMENTO SANITÁRIO INTERNACIONAL

COLLABORATION BETWEEN THE MILITARY HEALTH SERVICES AND THE PUBLIC HEALTH SECTOR IN THE CONTEXT OF THE INTERNATIONAL HEALTH REGULATIONS

Júlio Manuel Coutinho Franco Gouveia-Carvalho
Major Médico Veterinário do Exército Português
Licenciado em Medicina Veterinária pela Faculdade de Medicina Veterinária da Universidade de Lisboa
Perito técnico para a Convenção das Armas Biológicas nas Nações Unidas
Professor do Instituto Universitário Militar (IUM)
Investigador no Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM
Investigador do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação da Academia Militar
1449-027 Lisboa, Portugal
carvalho.jmcfg@mail.exercito.pt

Solange Carolino Alves
Mestre em Medicina pela Faculdade de Medicina (FM) da Universidade de Lisboa (UL)
Mestre em Saúde Pública Veterinária pela Faculdade de Medicina Veterinária (FMV) da UL
Licenciada em Medicina Veterinária pela FMV da UL
Consultora da Organização Mundial de Saúde (OMS)
Investigadora no Instituto de Medicina Molecular João Lobo Antunes
1649-028 Lisboa, Portugal
solangealves@campus.ul.pt

Resumo

A inclusão das ameaças à saúde pública no contexto da segurança, redimensiona os estudos em Saúde Pública como uma área do conhecimento de cariz transdisciplinar. Dada a importância dos Serviços de Saúde nas instituições militares, torna-se importante, no contexto das ciências militares, o desenvolvimento de trabalhos de investigação no sentido da compreensão dos diversos fenómenos relacionados com o amplo espectro de ação da Saúde Militar, nomeadamente nas suas dimensões estratégicas e operacionais. O presente artigo, propõe o estudo da problemática da cooperação entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública no contexto do Regulamento Sanitário Internacional. Esta investigação resulta de uma abordagem metodológica indutiva, utilizando métodos e técnicas qualitativas, com recurso sobretudo a técnicas de análise documental, *focus group* (grupo de discussão) e entrevistas em profundidade. No final do artigo, é proposto um conjunto de elementos estruturantes para a definição de um arquétipo da colaboração entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública, tendo em conta a perspetiva da sua implementação.

Como citar este artigo: Gouveia-Carvalho, J. M. C. F., & Alves, S. C. (2019). Cooperação entre serviços de saúde militar e saúde pública no contexto do regulamento sanitário internacional. *Revista de Ciências Militares*, maio, VII(1), 71-89. Retirado de https://cidium.ium.pt/site/index.php/pt/publicacoes/as-colecoes

Palavras-chave: Segurança sanitária, Regulamento Sanitário Internacional, Cooperação multissectorial, Saúde Militar.

Abstract

The inclusion of public health threats in the context of security has reframed Public Health Studies as a transdisciplinary field of knowledge. Given the importance of the Health Service to military institutions, modern military science studies are needed to explain the phenomena related to a vast range of Military Health activities in terms of their strategic and operational dimensions. This article addresses the issues surrounding civil-military public health cooperation in the context of the International Health Regulations. The research methodology consisted of an inductive approach complemented by qualitative methods and techniques, such as document analysis, focus group, and in-depth interviews. The article concludes by proposing a set of key elements from which to define and implement a model of collaboration between the Military Health Services and the Public Health sector.

Keywords: *Health Security, International Health Regulations, Multisectoral Cooperation, Military Health.*

Introdução

A inclusão das ameaças à saúde pública no contexto da segurança[1], materializada sob o conceito de segurança sanitária[2], redimensiona os estudos em Saúde Pública como uma área do conhecimento de cariz transdisciplinar.

Este facto é amplificado, quando se tomam como referência as ameaças à saúde pública de âmbito internacional conforme definidas no Regulamento Sanitário Internacional, sendo este um instrumento do direito internacional sob a égide da Organização Mundial de Saúde, ao qual estão vinculados 196 Estados Partes, incluindo todos os Estados Membros dessa Organização. O seu objetivo primordial é apoiar a comunidade internacional na prevenção, deteção e resposta a riscos de saúde pública com potencial para atravessar fronteiras e ameaçar as populações do mundo.

Na sequência da definição do contexto referido superiormente, os estudos de Saúde Pública podem ser analisados na perspetiva de um paradigma de interseção de diversas áreas do conhecimento que englobam as ciências naturais e as ciências sociais.

Este paradigma, pode também ser observado em diversos documentos estratégicos de segurança e defesa dos Estados. Validando esta tese, e atestando a atualidade e pertinência

---

[1] Neste contexto, refere-se segurança como a tradução da língua inglesa da palavra security, sendo que a abordagem proposta neste estudo concerne à temática da saúde pública contextualizada nos estudos de segurança, permitindo com esta abordagem, a inserção deste tema no contexto epistemológico das ciências militares sob uma perspetiva transdisciplinar.

[2] O conceito de segurança sanitária, surge neste texto em conformidade com a tradução oficial do Regulamento Sanitário Internacional (2005) para língua portuguesa, publicada pelo Aviso n.º 12/2008, no Diário da República, 1.ª série, n.º 16, de 23 de janeiro de 2008.

deste estudo no contexto das ciências militares, coloca-se nesta sequência, e a título demonstrativo, uma citação de um excerto da Estratégia Nacional de Segurança dos Estados Unidos da América publicada em dezembro de 2017.

> *[…] Naturally emerging outbreaks of viruses such as Ebola and SARS, as well as the deliberate 2001 anthrax attacks in the United States, demonstrated the impact of biological threats on national security by taking lives, generating economic losses, and contributing to a loss of confidence in government institutions.*
>
> United States (2017, p. 9)

Neste contexto, e dada a ubiquidade dos Serviços de Saúde nas instituições militares, aliada à importância no que concerne ao seu emprego e funcionamento para a própria instituição militar *latu sensu*, torna-se importante, no contexto das ciências militares, o desenvolvimento de trabalhos de investigação no sentido da compreensão dos diversos fenómenos que possam estar relacionados com o amplo espectro de ação da Saúde Militar, nomeadamente nas suas dimensões estratégicas e operacionais.

Com este enquadramento, propõe-se para o presente trabalho o estudo da problemática da cooperação entre entidades de Saúde de índole civil e entidades de Saúde de índole militar. Importa no entanto esclarecer nesta fase, que a perspetiva de observação proposta para este estudo, em relação à observação do fenómeno da cooperação entre Serviços de Saúde Pública e Serviços de Saúde Militar, tem como referência a perspetiva do Estado, nomeadamente no que concerne às capacidades de prevenção, deteção e resposta a emergências de saúde pública, tendo em conta o conceito central da segurança sanitária e, como elemento tangível e estruturante deste conceito, o Regulamento Sanitário Internacional.

Esta problemática, embora também relacionada com o tema da Cooperação Civil-Militar[3] (CIMIC), não é, no presente estudo, observada sob este prisma. A componente CIMIC é normalmente observada numa perspetiva operacional, e em particular, no contexto do contributo que este modelo doutrinário de cooperação, o modelo CIMIC, possa ser utilizado em proveito do emprego de meios militares, ou seja, a perspetiva de análise tomando como objeto de estudo o conceito CIMIC tem em si a carga normativa da definição do emprego de meios militares como um objetivo *per si* e, concomitantemente, integrando a componente CIMIC como um meio subsidiário para a prossecução desse objetivo.

Assim, com o presente estudo, propõe-se uma sistematização conceptual da colaboração entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública, a partir de uma abordagem metodológica eminentemente qualitativa, que possa ser utilizada como um elenco contributivo para o contexto estratégico, nomeadamente nas dimensões genéticas e estruturais que envolvam o Estado em toda a sua dimensão, assumindo assim um potencial campo de aplicação anuente com uma abordagem interministerial ou pangovernamental. Esta abordagem, proposta neste trabalho como tradução para língua portuguesa da expressão *Whole-of-government*

---

[3] CIMIC como conceito doutrinário formal, tem origem na doutrina da Organização do Tratado do Atlântico Norte da década de 1990 (Mockaitis, 2004). A sua definição, de acordo com o *Allied Joint Doctrine (AJP) 3.4.9 for Civil-Military Cooperation* de 2013, consiste na coordenação e cooperação, em apoio à missão, entre o comandante da força NATO e os atores civis, incluindo a população nacional e as autoridades locais, bem como organizações e agências internacionais, nacionais e não governamentais (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2013).

approach, resulta de um conceito emergente, designado inicialmente como *Joined-Up Government*, que teve origem em 1997 durante o governo de Tony Blair no Reino Unido, e pode ser definido como uma abordagem na qual, agências de serviços públicos cooperam para atingir objetivos comuns com base numa resposta integrada do governo a questões específicas. Estas abordagens podem ser formais ou informais, podendo concentrar-se no desenvolvimento de políticas, na gestão de programas e na prestação de serviços, surgindo assim como oposição aos conceitos de departamentalismo ou abordagem em silos verticais (Christensen & Lægreid, 2006).

A pertinência para este estudo, em particular relacionado com o tema da cooperação entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública, pode ser validada pela constatação da existência de iniciativas recentes ao mais alto nível dos Estados e das Organizações Internacionais relacionadas com esta tipologia de cooperação, como parte integrante do reforço de capacidades de prevenção, deteção e resposta a emergências de saúde pública.

A este propósito, refira-se que, a Organização Mundial de Saúde organizou em Outubro de 2017, em Jakarta, um exercício *table-top* sob o título *Managing Future Global Public Health Risks by Strengthening Civilian and Military Health Services*. Este exercício de simulação foi realizado no contexto de um acordo de cooperação entre a Organização Mundial de Saúde e o Comité Internacional de Medicina Militar[4]. O exercício *table-top* decorreu entre os dias 24 e 26 de outubro de 2017 com enquadramento de evento de alto nível, iniciando-se com uma receção no palácio presidencial Istana Merdeka, presidida pelo Presidente da República da Indonésia e com a participação dos diversos ministros, chefes militares e representantes diplomáticos, validando a importância estratégica da temática da cooperação entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública. As delegações dos Estados participantes foram compostas por elementos representantes das autoridades de Saúde nacionais e representantes dos Serviços de Saúde Militares dos respetivos países, pretendendo desta forma estimular esta cooperação e a transferência do modelo postulado durante o exercício para as realidades nacionais. O processo de planeamento deste exercício, teve como referencial principal o manual de exercícios de simulação da Organização Mundial de Saúde, publicado em fevereiro de 2017. A participação neste exercício, contribuiu de forma decisiva para a conceção deste trabalho de investigação, do qual resulta o presente artigo.

A estrutura central deste artigo encontra-se dividida em quatro capítulos numerados: o primeiro capítulo, propõe uma revisão teórica e conceptual, alicerçado na teorização e na abordagem dos conceitos mais importantes para a compreensão do fenómeno em estudo; o segundo capítulo é dedicado à metodologia e à descrição detalhada das técnicas utilizadas no âmbito da presente investigação; o terceiro capítulo contempla essencialmente uma análise do Regulamento Sanitário Internacional como elemento central estruturante do estudo; o quarto capítulo reflete os resultados da revisão teórica e conceptual, da análise documental e dos processos de recolha de dados, encontrando-se materializado na análise de instrumentos

---

[4] O acordo de colaboração entre o Comité Internacional de Medicina Militar e a Organização Mundial de Saúde data de 1952 (International Committee of Military Medicine and Pharmacy – World Health Organization [ICMMP-WHO], 1952) com posteriores atualizações em 2001 (International Committee of Military Medicine – World Health Organization [ICMM-WHO], 2001) e 2004 (ICMM-WHO, 2004).

de ação que, como referido anteriormente, possam constituir elementos estruturantes para a definição de um arquétipo da colaboração entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública, tendo em conta a perspetiva da sua implementação efetiva.

1. Revisão teórica e conceptual

A comunidade internacional tem testemunhado nos últimos anos uma evolução crescente das ameaças no contexto da segurança sanitária, contribuindo para este facto uma ampla gama de riscos infecciosos e não infecciosos, incluindo a potencial libertação intencional de agentes nucleares, biológicos, químicos e radiológicos (NBQR). No entanto, e mesmo tendo em conta a constatação generalizada desta realidade preocupante, os níveis de preparação face a ameaças à saúde pública, ao nível nacional e regional, ainda é em grande parte inadequada, com apenas um terço dos países atualmente satisfazendo os requisitos mínimos de implementação do Regulamento Sanitário Internacional (World Health Organization [WHO], 2017b).

Emergências recorrentes de saúde pública em formas agudas e prolongadas, como as recentes epidemias de doença por vírus Ébola, síndrome respiratória por coronavírus do Médio Oriente (MERS-CoV) e a doença do vírus Zika, bem como emergências decorrentes de guerra e conflitos, estão na causa da reversão de ganhos de desenvolvimento coletivos, incluindo os progressos alcançados nos Sistemas de Saúde. A situação predominante, também provoca impactos no campo social, económico e político e acarreta a perdas tangíveis e intangíveis para o bem-estar associado das populações, com efeitos que muitas vezes ultrapassam as fronteiras nacionais. A situação exige atenção institucional urgente e a definição de estratégias integradas do nível nacional ao nível internacional (WHO, 2017b).

A última revisão do Regulamento Sanitário Internacional de 2005, vincula 196 Estados Partes a detetar, avaliar, notificar e responder em tempo oportuno a potenciais emergências de saúde pública de âmbito internacional a todos os níveis da governação e notificar tais eventos rapidamente à Organização Mundial de Saúde, com vista a determinar se é necessária uma resposta internacional coordenada.

No entanto, existem vulnerabilidades neste sistema, nomeadamente relacionadas com a falta de mecanismos da comunidade internacional para o cumprimento e aplicação do Regulamento Sanitário Internacional como instrumento vinculativo para os Estados. Neste sentido, e de acordo com Katz e Fischer (2010, p.12), sendo todos os Estados Partes legalmente obrigados a seguir o Regulamento Sanitário Internacional de 2005, não há penalizações formais por não notificar a Organização Mundial de Saúde de uma potencial emergência de saúde pública de âmbito internacional ou por incapacidade de atingir as capacidades básicas de vigilância, notificação e resposta. A Organização Mundial de Saúde não tem poder para forçar os Estados a cumprir as obrigações no âmbito referido. A ausência de mecanismos de aplicação da lei, pode ser vista como um compromisso que tornou as concessões de soberania no processo de revisão do Regulamento Sanitário Internacional politicamente palatáveis, mas com um preço a pagar. A sua implementação depende da confiança internacional e do entendimento de que as populações e as ameaças estão interligadas. Os líderes nacionais que tomam medidas oportunas, asseguram a assistência da comunidade internacional para

acelerar a resposta a eventos de saúde pública e aumentam a legitimidade política no país e no exterior. A adesão também foi baseada na ideia de que os Estados não têm capacidade de controlar o fluxo de informações quando as emergências de saúde pública se tornam evidentes, independentemente dos processos de notificação das autoridades nacionais. Estados que não notifiquem uma emergência de saúde pública, podem prontamente enfrentar restrições a viagens e comércio potencialmente constrangedoras e onerosas se forem reveladas informações sobre a situação, assim como acusações coletivas de comunidades focadas na má governança da Saúde doméstica (Katz & Fischer, 2010).

A implementação ao nível dos Estados pressupõe a sua inserção ao nível do respetivo enquadramento normativo e legal e a sua inclusão nos processos de planeamento estratégico. A organização de planos de prevenção e resposta a ameaças biológicas pode integrar níveis de planeamento genérico e específicos, devendo integrar todas as áreas intervenientes, desde as operações, que são específicas de cada tipo de ameaça, até às áreas genéricas que são comuns a vários tipos de ameaça, tais como, segurança, defesa, logística, energia, transportes, engenharia, entre outras. (Gouveia-Carvalho, 2007, p. 279).

Identificam-se aqui princípios estruturantes de uma abordagem para a qual a área dos estudos estratégicos pode servir como um elemento contributivo relevante podendo ser enquadradas diversas componentes tais como a edificação, disposição e o emprego de meios, em que a estratégia intervém em toda a gama de ações genéticas, estruturais e operacionais, destinadas, em permanência, a gerar e criar novos meios (edificar), a compor, organizar e articular com os meios (dispor) e a utilizar os meios (empregar) (Ribeiro, 2010, p. 32).

Para desenvolver as capacidades básicas dos Estados Membros, a resolução WHA 61.21 incumbe os Estados a implementar as ações específicas recomendadas na estratégia global e plano de ação sobre saúde pública, inovação e propriedade intelectual e identificou o papel crucial da Organização Mundial de Saúde para facilitar a cooperação estratégica e as parcerias entre e dentro dos Estados Partes, juntamente com parceiros, doadores e redes regionais e internacionais (WHO, 2008).

Houve um impulso acelerado no investimento em segurança sanitária mundial na última década por meio de iniciativas como a Parceria Mundial do G7 contra a proliferação de armas e materiais de destruição maciça (Global Partnership Against the Spread of Weapons and Materials Mass Destruction, 2018), a Agenda para Segurança Sanitária Mundial (Global Health Security Agenda [GHSA], 2018), a Iniciativa Global de Segurança Sanitária (Global Health Security Initiative [GHSI], 2018), e outras iniciativas e parcerias regionais que abordam doenças infecciosas emergentes e reemergentes. Apesar do progresso contínuo, a maioria das colaborações entre saúde e segurança em países com elevada vulnerabilidade é *ad hoc*, fragmentada e carece de uma estrutura nacional eficaz, que permita às autoridades identificar os respetivos papéis, funções e responsabilidades no contexto de possíveis problemas de saúde pública complexos e em rápida evolução (WHO, 2017b).

Neste contexto, e tendo em conta a exigência para a Organização Mundial de Saúde, em consulta com os Estados Partes, publicar diretrizes para apoiar os Estados participantes no desenvolvimento de capacidades de resposta em saúde pública, a Organização Mundial de Saúde desenvolve guias e outras ferramentas para a orientação do processo de planeamento

estratégico ao nível do Estado, conducente à elaboração de um plano nacional de ação para segurança sanitária. Este processo está em conformidade com princípios orientadores em acordo com diversos documentos normativos, nomeadamente o princípio fundamental da propriedade do país, que determina, ser da responsabilidade primária dos governos nacionais a criação e a manutenção da capacidade para a segurança sanitária, preparação e resposta às emergências de saúde pública, sendo premente a necessidade da coordenação multissectorial na resposta às ameaças relativas à saúde pública e à segurança sanitária. Impõe-se assim uma abordagem multissectorial coordenada, uma vez que as capacidades de vigilância, identificação de ameaças, avaliação de riscos e resposta envolvem muitos setores para além da saúde humana, englobando neste sentido, *inter alia*, os setores da saúde animal, alimentação e agricultura, defesa, segurança, administração interna, transportes, finanças e energia (WHO, 2017a).

Assim, e de acordo com o guia para o planeamento nacional da Organização Mundial de Saúde, publicado em 2017, os seguintes atores chave do governo devem fazer parte do desenvolvimento de um plano nacional de ação para a segurança sanitária: Chefe de Estado e primeiro-ministro, ministério coordenador e demais ministérios das áreas da saúde, defesa, administração interna, finanças, agricultura, pecuária e pescas, transportes e energia, entre outros interessados e parceiros relevantes. São também atores chave neste processo a Organização Mundial de Saúde Animal, a Organização para a Agricultura e Alimentação e outras agências do Sistema das Nações Unidas (WHO, 2017a).

O desenvolvimento de capacidades de base multissectorial, como referido acima, contempla também as capacidades nos domínios do setor da defesa e segurança, gerando uma importante interface de capacidades e responsabilidade partilhada, em relação ao qual os Serviços de Saúde Militar são o elemento congregador.

Os contributos dos Serviços de Saúde Militar no contexto da saúde pública, não sendo de modo algum um conspecto recente, têm assumido um caráter de complexidade crescente. A complexidade do papel das forças armadas na saúde pública ao nível nacional e internacional aumentou nas últimas décadas, devido a mudanças nas ameaças resultantes das doenças infecciosas. Pelo facto de tais doenças se manifestarem cada vez mais como preocupações de segurança, económicas, de desenvolvimento e humanitárias, as forças militares têm enfrentado novas demandas nas suas capacidades para apoiar a saúde pública dentro e além dos territórios que protegem (Fidler, 2011).

Em síntese conclusiva pode identificar-se a existência de uma evolução crescente das ameaças no contexto da segurança sanitária, estando 196 Estados Partes vinculados ao cumprimento do Regulamento Sanitário Internacional de 2005, para detetar, avaliar, notificar e responder em tempo oportuno a potenciais emergências de saúde pública de âmbito internacional e, com este objetivo, desenvolver capacidades de acordo com uma abordagem multissectorial coordenada, uma vez que as capacidades de vigilância, identificação de ameaças, avaliação de riscos e resposta envolvem muitos setores para além da saúde humana no sentido estrito. Esta abordagem deverá seguir processos para os quais a estratégia assume particular relevância, sendo importante considerar, os aspetos relativos à colaboração entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública.

2. Metodologia

O presente estudo foi concebido tendo por base o enquadramento teórico e conceptual referido no capítulo anterior. Foi possível observar, que a problemática da cooperação entre Serviços de Saúde de índole civil e os Serviços de Saúde de índole militar, assume uma grande importância no contexto do desenvolvimento, reforço, implementação e manutenção de capacidades ao nível do Estado, quando integrada no âmbito do Regulamento Sanitário Internacional.

A importância de que se reveste este tema, tem reflexo nos processos de planeamento estratégico, partindo da constatação da pertinência de uma abordagem de natureza multissectorial. Assim, propõe-se como objetivo central deste estudo, a identificação de instrumentos de ação, que possam ser utilizados como elementos estruturantes na construção de um arquétipo que possa estabelecer uma base para o reforço da cooperação entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública.

Neste sentido, e na prossecução do objetivo do estudo, foi formulada a seguinte questão de investigação: Que instrumentos de ação podem ser considerados como elementos estruturantes para o reforço da cooperação entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública no contexto do Regulamento Sanitário Internacional?

Com a formulação da questão de investigação, procedeu-se ao planeamento do processo de investigação e desenho do estudo. No desenho deste estudo, optou-se por uma abordagem metodológica indutiva, utilizando métodos e técnicas qualitativas, com recurso sobretudo a técnicas de análise documental, *focus group* (grupo de discussão) e entrevistas em profundidade semiestruturadas.

A análise documental teve por base o recurso a fontes primárias, com incidência na análise de documentos oficiais. Neste contexto, assume particular destaque o Regulamento Sanitário Internacional atualmente em vigor, o qual foi analisado em profundidade nos seus aspetos estruturais e operativos, como elemento central enquadrante do processo de investigação, relativo ao objeto de estudo proposto da cooperação entre sistemas, Serviços ou estruturas no âmbito da saúde, nas suas dimensões civil e militar.

Complementarmente foram submetidas a processo de análise documental diversas resoluções da Assembleia Mundial de Saúde[5] relacionadas com o Regulamento Sanitário Internacional, e também, guias oficiais da Organização Mundial de Saúde, assim como protocolos de colaboração, relatórios de reuniões e grupos de trabalho e comunicados de imprensa de diversos fora relacionados com o âmbito desta investigação.

O *focus group* foi realizado na fase exploratória do processo de investigação proposto e teve como objetivo principal suscitar ideias e elementos contributivos para as fases subsequentes do processo de investigação. A opção metodológica de realização de *focus group* teve por base a sua aplicabilidade face à necessidade de gerar debate e discussão sobre um tópico que requer uma visão coletiva (Ochieng et al., 2018) e, adicionalmente, obter informações e narrativas para utilizar em fases posteriores do processo de investigação

[5] A Assembleia Mundial da Saúde, em língua inglesa World Health Assembly (WHA), é o órgão de tomada de decisão da Organização Mundial de Saúde. Conta com a participação de delegações de todos os Estados Membros, reunindo anualmente em Genebra, Suíça.

(Zander, Stolz & Hamm, 2013 cit. por Ochieng et al., 2018) e desta forma, contribuir neste caso para a definição das etapas subsequentes do projeto nas suas dimensões estruturais e operativas, incluindo a definição de linhas de estudo a prosseguir e a construção do processo de recolha de dados por entrevistas semiestruturadas, em particular, no que diz respeito à estrutura base de guião, amostragem e seleção de entrevistados.

O processo de *focus group* foi estruturado em quatro fases: planeamento, discussão, recolha e análise de dados. O elemento central deste processo materializou-se numa reunião do painel de discussão na qual participaram oito peritos relacionados com a temática proposta. No âmbito deste projeto decidiu-se realizar uma reunião presencial. Os peritos, foram selecionados por conveniência, no sentido de permitir a sua presença física na reunião, com base numa amostragem orientada. Os critérios de inclusão e seleção de peritos para integrar o painel do *focus group* assentaram no conhecimento da temática de resposta a crises do âmbito das emergências de saúde pública e na participação concreta em atividades relacionadas com o planeamento e resposta envolvendo cooperação entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública.

A reunião do *focus group* foi planeada e conduzida por um dos investigadores do presente projeto, sendo que durante a reunião assumiu o papel de moderador, envolvendo também neste caso, a execução da tarefa de convocação prévia dos elementos integrantes do painel de peritos e a comunicação relativa à contextualização teórica e conceptual conducente à preparação da reunião.

A reunião iniciou-se com uma introdução à metodologia de *focus group* proposta, seguindo-se uma exposição das regras da reunião e uma breve introdução ao tema e objetivos da investigação. Um dos elementos do painel de peritos, foi convidado com cerca de dois meses de antecedência a efetuar uma análise do Regulamento Sanitário Internacional, com particular ênfase para os aspetos relacionados com a resposta a emergências de saúde pública, com o objetivo de destacar aspetos relevantes para a discussão sobre a cooperação entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública. Após a introdução, foi efetuada uma apresentação aos restantes elementos do painel de peritos, tendo por base esta análise com recurso a meios audiovisuais. Esta apresentação, teve como objetivos principais, o estabelecimento de um ponto de partida para a discussão e harmonização conceptual. Seguiu-se o período de discussão, no sentido estrito, conduzido pelo moderador, o qual foi apresentando tópicos na sequência do ponto de partida da análise do Regulamento Sanitário Internacional, com o objetivo de desencadear e conduzir a discussão para a temática relacionada com a cooperação entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública. A reunião teve a duração de aproximadamente 30 minutos e foi efetuada gravação áudio integral com recurso a um gravador estéreo digital portátil. A gravação foi copiada para computador para análise posterior.

O processo de *focus group*, contribuiu para a definição de elementos importantes na aferição da pertinência e fundamentos da colaboração entre entidades de Saúde de âmbito civil e militar no contexto abrangente da segurança sanitária e, em particular, no contexto estrito do enquadramento fornecido pelo Regulamento Sanitário Internacional e o vínculo do seu cumprimento por parte dos Estados. Foram também apontados benefícios desta

colaboração e identificadas ações concretas, com potencial para serem enquadradas como elementos estruturantes, ter em conta na definição de um constructo de cooperação entre as componentes de Saúde de índole civil e militar que possa contribuir para a sua implementação efetiva. Com base nestes elementos resultantes do processo de *focus group*, foram conduzidos os consequentes e complementares processos de análise documental, pesquisa de literatura com relevância para o tema e organizado o processo de entrevistas em profundidade semiestruturadas, com a definição de objetivos e planeamento das subsequentes atividades de investigação e recolha de dados.

O processo de entrevistas teve por base um modelo de entrevista em profundidade semiestruturada. A amostragem foi efetuada de acordo com uma tipologia de bola de neve, método de amostragem a partir do qual, um grupo inicial de peritos, propõe outros peritos para serem entrevistados que detenham a experiência e características relevantes para a Investigação (Bryman, 2012). As entrevistas envolveram o recurso a peritos nacionais e internacionais, de acordo com três critérios de inclusão: desenvolverem atividade profissional em organizações governamentais ou organizações intergovernamentais em diversas etapas de planeamento e resposta a emergências de saúde pública; terem estado envolvidos em atividades de colaboração entre entidades de Saúde Pública e entidades de Saúde Militar; serem detentores de conhecimento sobre o Regulamento Sanitário Internacional e a temática da segurança sanitária mundial. A amostra final foi composta por dez peritos, tendo as entrevistas sido conduzidas presencialmente, por videoconferência ou telefone dependendo da disponibilidade dos peritos entrevistados e dos aspetos logísticos. As entrevistas foram gravadas na íntegra com recurso a um gravador estéreo digital portátil e posteriormente analisadas e transcritos os elementos tidos como relevantes para o processo de investigação.

As entrevistas, foram conduzidas com base num guião estruturante, envolvendo os aspetos relativos ao enquadramento conceptual da cooperação entre Serviços de Saúde Pública e Serviços de Saúde Militar ao nível dos Estados no âmbito dos mecanismos de resposta no contexto do Regulamento Sanitário Internacional, os benefícios decorrentes desta cooperação e, finalmente, a definição de instrumentos de ação que possam ser utilizados na conceção de um processo estruturante ao nível dos Estados, centrado na cooperação entre as componentes de Saúde Pública e Saúde Militar e que possam ser materializados como ações concretas para a sua implementação efetiva. Neste sentido suscitou-se a inclusão de elementos decorrentes da experiência adquirida como fundamento dos instrumentos de ação enunciados durante a entrevista.

As entrevistas iniciaram-se com uma breve introdução ao tema, que permitiu a colocação de questões abertas, permitindo tempo para questões de improviso e discussão. Foram colocadas as seguintes questões pré-estabelecidas e estandardizadas constantes em todas as entrevistas: Qual a importância da cooperação entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública ao nível dos Estados no contexto do Regulamento Sanitário Internacional? Quais as especificidades dos Serviços de Saúde Militar que possam ser utilizadas neste contexto? Quais os benefícios da cooperação entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública? Que atividades ou instrumentos de ação podem contribuir para a implementação efetiva da colaboração entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública?

Como resultado da análise dos dados das entrevistas, foram evidenciados aspetos de natureza consensual ou maioritária, dado terem sido descritos pela totalidade ou a maioria dos entrevistados, assumindo neste sentido o destaque para o consenso teórico e conceptual relativo à pertinência de uma reflexão alargada sobre a temática em estudo e, adicionalmente, da necessidade de avançar na conceção e implementação de medidas conducentes à colaboração entre entidades de Saúde de índole civil e militar. Complementarmente, evidenciaram-se aspetos que refletem perspetivas divergentes, nomeadamente relacionadas com a existência ou inexistência de especificidades da saúde militar com relevância para o contexto deste estudo. Os resultados serão espelhados nos próximos capítulos, numa primeira fase, utilizando o Regulamento Sanitário Internacional como elemento central do contexto, neste caso com destaque para os resultados da análise documental, e numa segunda fase, com a descrição de instrumentos de ação que possam ser definidos como elementos estruturantes para a definição de um arquétipo da colaboração entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública, que como descrito anteriormente, tenha em conta a perspetiva da sua implementação efetiva.

3. O Regulamento Sanitário Internacional como fator determinante da colaboração entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública

O Regulamento Sanitário Internacional de 2005, como referido anteriormente, vincula 196 Estados Partes à obrigatoriedade de implementação de medidas nos domínios da deteção, avaliação, notificação e resposta em tempo oportuno a potenciais emergências de saúde pública de âmbito internacional, abrangendo todos os níveis do governo e a notificar tais eventos rapidamente à Organização Mundial de Saúde, com vista a determinar se é necessária uma resposta mundial coordenada.

Para este estudo, foi efetuada uma análise integral do Regulamento Sanitário Internacional, dirigida para extrair e destacar os aspetos tidos como relevantes para o estudo da cooperação entre os Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública. A versão utilizada neste estudo é a versão publicada pelo aviso n.º 12/2008, no Diário da República, 1.ª série, n.º 16, de 23 de janeiro de 2008, documento oficial de referência em Portugal, traduzindo para língua portuguesa, a partir da versão em língua inglesa, o texto original do Regulamento Sanitário Internacional de 2005.

A estrutura do Regulamento Sanitário Internacional é composta por um preâmbulo, dez partes designadas como títulos, subdivididas em artigos, que por sua vez se podem subdividir em capítulos e, adicionalmente, nove anexos.

O preâmbulo contempla menções ao processo de revisão e atualização, sendo feitas referências às resoluções WHA48.7 sobre a revisão e a atualização do Regulamento Sanitário Internacional, WHA54.14 sobre a segurança sanitária mundial: alerta e resposta em caso de epidemia, WHA55.16 sobre a ocorrência natural, a emissão acidental ou o uso deliberado de agentes químicos e biológicos ou de material radionuclear prejudiciais para a saúde: a ação de saúde publica internacional, WHA56.28 sobre a revisão do Regulamento Sanitário Internacional e WHA56.29 sobre a síndrome respiratória aguda, tendo em vista responder à necessidade de garantir a saúde pública mundial.

Segue-se o articulado do regulamento, incluindo a este propósito os seguintes títulos:

– Primeiro título contemplando definições, objeto e âmbito de aplicação, princípios e autoridades responsáveis;

– Segundo título relativo a informações e ação de saúde pública;

– Terceiro título sobre recomendações temporárias e permanentes;

– Quarto título referente a pontos de entrada, designadamente aeroportos, portos e postos-fronteira;

– Quinto título, que se divide em quatro capítulos, enunciando medidas de saúde pública designadas como disposições, aplicáveis a diferentes âmbitos;

– Sexto título sobre os documentos sanitários;

– Sétimo título dos direitos;

– Oitavo título com disposições gerais;

– Nono título, dividido em três capítulos relativos a lista de peritos do Regulamento Sanitário Internacional, Comité de Emergência e Comité de Avaliação, respetivamente;

– Décimo título referente às disposições finais.

Os anexos, incluem diversos requisitos, modelos e instrumentos de decisão, dos quais se destacam: o instrumento de decisão para a avaliação e notificação das ocorrências que possam ser definidas como emergência de saúde pública de âmbito internacional, requisitos sobre vacinação e doenças transmitidas por vetores e requisitos mínimos para efeitos de vigilância e resposta.

Da análise do Regulamento Sanitário Internacional de 2005, destacam-se diversos aspetos relevantes no contexto da presente investigação. Um dos aspetos mais relevantes relaciona-se com a expansão do mandato. Esta expansão do mandato pode ser observada em diversos ângulos, por um lado, passa a assumir-se uma abordagem não direcionada para doenças específicas, mas sim uma abordagem genérica que engloba doenças conhecidas e desconhecidas, por outro lado, a inclusão de ameaças de ocorrência natural e deliberada é outro elemento importante para a inclusão dos Serviços de Saúde Militar, dadas as capacidades NBQR serem consentâneas com a abordagem a todos os perigos[6], e finalmente, amplia os níveis de autoridade e de participação da Organização Mundial de Saúde, considerando também a obtenção de informação através de fontes não governamentais (Fidler, 2011). Sob este aspeto, a participação dos Serviços de Saúde Militar pode assumir uma grande relevância, como por exemplo, na área da *medical intelligence*.

Outro importante aspeto que merece destaque neste estudo, decorre do estabelecimento de requisitos mínimos para a materialização de capacidades nucleares da responsabilidade dos Estados na vigilância e resposta. Estas capacidades relacionam-se, no Regulamento Sanitário Internacional, com as dimensões aeronáutica, marítima e terrestre, e desta forma, a coexistência de uma estruturação genérica, nos Serviços de Saúde Militar, de capacidades nas componentes aérea, naval e terrestre pode também aqui ir de encontro com o reforço de capacidades globais ao nível do Estado. A estruturação do regulamento nestas componentes, é em si própria consentânea com o *modus operandi* dos Serviços de Saúde Militar quando

---

[6] Tradução para língua portuguesa do conceito de *All Hazards Approach*.

considerada a abordagem por componentes, paradigmática das operações militares, posicionando os Serviços de Saúde Militar como atores chave no desenvolvimento de capacidades nas diversas dimensões.

Os aspetos acima referidos, consubstanciam a tese de que é importante a inclusão dos Serviços de Saúde Militar, ao nível do planeamento do Estado, em relação ao cumprimento das obrigações decorrentes do Regulamento Sanitário Internacional de 2005. A este propósito, recorre-se, em seguida, a uma citação de um excerto de uma entrevista ao diretor do departamento *Country Health Emergency Preparedness and IHR*, da Organização Mundial de Saúde:

> *[…] the partnership between the military health services and the civilian public health. We need to bring them together, they need to speak to each other, because in too many countries, the national plan, we shall develop to build these capacities, being prepared, does not involve the military health services.*
>
> G. Rodier (entrevista presencial, 26 de outubro de 2017)

Esta frase, tida no seu contexto, parte da constatação, de que em muitos países, os Serviços de Saúde Militar não estão integrados nos planos nacionais de resposta a ameaças à saúde pública e serve para corroborar a necessidade da inclusão dos Serviços de Saúde Militar nos processos de planeamento ao nível nacional, e da necessidade de reforço da colaboração daí decorrente, com expectável ganho de capacidades.

Desta forma, e de acordo com a generalidade dos entrevistados no âmbito deste estudo, observa-se que existem diversas menções relativas à necessidade e à oportunidade de reforçar a cooperação entre Serviços de Saúde de índole civil e de índole militar, genericamente entendido como a colaboração entre as autoridades de saúde a nível nacional, englobando o ponto focal nacional para o Regulamento Sanitário Internacional e os respetivos Serviços de Saúde Militar. Referem-se também ganhos expectáveis, tendo em conta as obrigações a que os Estados estão vinculados no contexto do Regulamento Sanitário Internacional.

Como síntese conclusiva, o Regulamento Sanitário Internacional de 2005, e tomando como referência os termos de expansão do seu mandato na perspetiva abordada neste estudo, gera um contexto de necessidade e oportunidade para a integração dos Serviços de Saúde Militar ao nível do planeamento para a resposta a ameaças de saúde pública, numa perspetiva de reforço de capacidades ao nível do Estado.

4. Elementos estruturantes de um potencial arquétipo de colaboração entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública

Na sequência dos aspetos apresentados nos capítulos anteriores, e estando elucidado o papel do Regulamento Sanitário Internacional como fator determinante para o contexto de colaboração entre os Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública, surge a necessidade de elencar elementos estruturantes no sentido de responder à questão de investigação. Neste sentido, e utilizando o recurso da integração e análise dos dados decorrente do processo de investigação foi possível obter os seguintes elementos estruturantes de um potencial arquétipo de colaboração entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública.

Como elemento de contexto, englobam-se as normas de enquadramento legal e

normativo que permitem uma definição de competências das diversas instituições do Estado. Neste contexto, e a título de exemplo, inclui-se a Constituição, Leis orgânicas de diversas entidades, e outros documentos legais e normativos.

O quadro legal e normativo, estabelece um alicerce sobre o qual pode ser construída uma matriz de competências, na qual podem ser identificados aspetos omissos, pontos de convergência e zonas de interface jurisdicional que sejam tidas em conta no processo de planeamento estratégico. Este quadro, materializa a base de um nível ontológico e estrutural das organizações, a sua relação com as outras organizações do Estado, organizações homólogas de outros Estados e outras organizações.

A este nível, foi manifestada a perceção, de que os Serviços de Saúde Militar contemplam nas suas missões possibilidades de emprego em apoio às populações, podendo ser efetuadas em diversas formas de coordenação com as autoridades sanitárias ou em apoio direto às populações. Assim, refira-se que, de um modo geral, existe um enquadramento legal e normativo consentâneo com a cooperação entre Serviços de Saúde de índole civil e militar, atentando o âmbito proposto para este estudo.

No nível estrutural e operativo, identificou-se que, a existência de protocolos de colaboração, memorandos de entendimento, ou demais acordos, considerando aqui estes elementos no seu sentido lato, podendo ser utilizadas outras designações alternativas, estabelece o elemento principal agregador do próprio conceito da cooperação entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública. Observa-se que existe a perceção de que este tipo de elemento, pode surgir como fator iniciador de um processo de colaboração entre entidades, por definir um enquadramento normativo da colaboração e permitir todo o quadro de atividades dele decorrentes, mas também, pode consistir num objetivo a alcançar, nos casos em que existam processos informais de colaboração em curso, para os quais seja identificada a necessidade de uma melhor definição de natureza formal.

Outro elemento de caráter normativo identificado, neste caso de nível operativo, refere-se à conceção de planos de contingência. Estes planos de contingência, são importantes por abrangerem a colaboração entre as entidades, neste caso com níveis de especificidade muito elevados, que invocam a especialização das instituições e a materialização dos seu ativos e recursos, sejam eles de ordem tangível ou intangível.

A este nível, observa-se a perceção de que fatores como a disciplina, a cadeia de comando, o treino e a capacidade de atuar em contextos adversos, são reconhecidos como fatores característicos de uma diferenciação positiva, relativa e não absoluta, das instituições militares, incluindo os Serviços de Saúde Militares, sendo estes, fatores importantes a considerar como adições positivas em contexto de resposta a crises, em particular no contexto das emergências de saúde pública.

A este propósito, foi também possível observar, que o próprio processo de planeamento de contingência, quando efetuado com recurso a grupos de trabalho integrando representantes das diversas instituições envolvidas, é um elemento por si só relevante para a promoção e o reforço da colaboração entre entidades.

No seguimento dos pontos anteriores, e tendo em conta a tipologia abrangente de potenciais fontes de obtenção de informação, de acordo com o consignado no Regulamento

Sanitário Internacional de 2005, que engloba fontes de informação não governamentais, a área dos sistemas de informação surge como um elemento relevante. Nesta área a partilha de informação constitui a pedra angular de todo o processo de prevenção, deteção e resposta a emergências de saúde pública. Como já referido anteriormente, a área da *medical intelligence* é aqui tida como elemento paradigmático, na qual a cooperação entre entidades, observando a *interface* entre os setores da saúde e os setores da segurança e defesa, pode assumir grande relevância.

Ao nível dos sistemas de informação, é também muito importante a *interface* entre a saúde humana e animal. Este fator, é atualmente um dos mais importantes ao nível das organizações intergovernamentais como a Organização Mundial de Saúde, a Organização Mundial de Saúde Animal e a Organização para a Agricultura e Alimentação, com a existência de iniciativas tripartidas, nomeadamente ao nível dos sistemas de informação. A presença da componente de medicina veterinária no contexto dos Serviços de Saúde Militar, oferece ao sistema uma dimensão alternativa de partilha de informação entre as áreas de saúde humana e animal como fator importante a ter em conta, nomeadamente ao nível das doenças com caráter zoonótico e de um modo genérico ao nível das doenças infecciosas emergentes.

Um dos desafios mais importantes para os sistemas de informação em saúde neste contexto, resulta da necessidade de existirem níveis diferenciados de partilha de informação entre os setores da saúde e os setores da segurança e defesa, incluindo outros setores. Neste sentido deve ser refletida a possibilidade de conceção de sistemas de informação conjuntos ou interoperáveis.

Com a definição dos elementos já enunciados, que materializam, em sentido lato, a matriz normativa da colaboração entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública, recapitulando sob este prisma, o enquadramento legal e normativo, memorandos de entendimento, protocolos de colaboração ou acordos, sistemas de informação conjuntos ou interoperáveis e planos de contingência, apresentam-se em seguida outros elementos que se enquadram como atividades concretas para o reforço da colaboração entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública.

Neste âmbito, os exercícios de simulação, apresentam-se como um elemento central e agregador deste sistema, em consonância com a definição de cenários de ameaças de diferentes tipologias, caracterizadas de elevado impacto, mas que ocorrem geralmente em contexto de exceção.

A consideração das ameaças no contexto do Regulamento Sanitário Internacional, deve compreender ameaças de ocorrência natural e intencional, e noutra dimensão, doenças conhecidas ou desconhecidas e a sua concretização nos cenários dos exercícios. Os exercícios de simulação constituem uma componente central para a validação de processos e procedimentos e na implementação de processos de melhoria contínua e podem materializar um importante elemento catalisador de todo o processo de cooperação.

Recorre-se a uma citação, sobre exercícios de simulação no contexto do Regulamento Sanitário Internacional e da colaboração entre entidades de Saúde Pública de índole civil e Serviços de Saúde Militar, de um excerto de uma entrevista a um dos oficiais técnicos da Organização Mundial de Saúde responsável pela componente de exercícios de simulação:

> *[…] one of the big benefits of the simulation exercises is [...] learn from each other [...] in that sense, simulation exercises are a great way to build those partnerships and enhance collaboration, in this case, between Public Health and Military Health Services.*
>
> F. Copper (entrevista presencial, 26 de outubro de 2017)

Foram adicionalmente identificadas neste estudo, um conjunto de atividades concretas que tenham em conta a colaboração ao nível da execução, como a participação em missões integrando entidades dos dois setores em questão, e outros elementos de integração funcional como parcerias estratégicas envolvendo partilha de recursos, como a utilização de infraestruturas comuns ou o intercâmbio de profissionais. Incluiu-se também neste contexto, a participação em consórcios relacionados com projetos de investigação, desenvolvimento e inovação envolvendo entidades dos diferentes setores. Este fator, a par dos grupos de trabalho multissectoriais, são elementos transversais que podem englobar componentes ligados à prevenção, deteção e resposta.

Um elemento transversal em todo o sistema é a área da formação, comunicação e sensibilização. Neste caso as ações de formação conjuntas assumem a maior importância. Foi possível observar, uma perceção generalizada de que os Serviços de Saúde Militar possuem um enquadramento doutrinário que inclui referenciais de treino e formação, a par da existência de recursos como instalações e equipamentos que podem ser capitalizados em prol da formação no contexto deste estudo. As diversas circunstâncias de atuação no âmbito de emergências de saúde pública podem, por exemplo, preconizar o uso de equipamento de proteção individual, com consequente limitação da liberdade de movimentos e campo de visão, concomitantemente, o contexto de atuação em catástrofe potencia as situações de stress com efeitos no desempenho e na segurança. Os Serviços de Saúde Militar podem nestes casos colaborar na formação de profissionais de saúde civis através de fornecimento de instalações de treino, partilha de doutrina e referenciais de formação.

De acordo com os aspetos já descritos, propõe-se na Figura 1, um potencial arquétipo integrador dos elementos relevantes para a edificação da colaboração entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública, no contexto do presente estudo.

Figura 1 – Elementos relevantes para a edificação da colaboração entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública.

No âmbito genérico da colaboração entre serviços de saúde no contexto deste estudo, foram apontados aspetos que remetem para especificidades dos Serviços de Saúde Militar, decorrentes de aspetos genéricos associados à própria instituição militar em função do seu emprego em operações militares, que possam ser colocados como um contributo para as situações de emergência de saúde pública. Estes aspetos foram referidos por grande parte dos peritos entrevistados e relacionam-se com fatores como a cadeia de comando, disciplina, doutrina, normalização de procedimentos e experiência e diferenciação em áreas técnicas como a defesa NBQR como resultado da experiência na operação de equipamentos de proteção individual, descontaminação e contramedidas médicas.

Elaborando uma síntese conclusiva, e na sequência dos elementos apresentados nos capítulos anteriores, explanado o papel do Regulamento Sanitário Internacional como fator determinante para o contexto de colaboração entre os Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública e utilizando o recurso da integração e análise dos dados decorrente do processo de investigação foi possível identificar diversos elementos estruturantes, tidos nas suas dimensões ontológicas, estruturais e operativas, que podem contribuir para o reforço da colaboração entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública, no sentido de responder à questão de investigação formulada no processo de investigação.

Conclusões

A inserção das ameaças à saúde pública no contexto da segurança, materializada sob o conceito de segurança sanitária, redimensiona os estudos em Saúde Pública como uma área do conhecimento de cariz transdisciplinar.

Neste contexto, e dada a ubiquidade dos Serviços de Saúde nas instituições militares, aliada à importância no que concerne ao seu emprego e funcionamento para a própria instituição militar *latu sensu*, torna-se importante, no contexto das ciências militares, o desenvolvimento de trabalhos de investigação no sentido da compreensão dos diversos fenómenos que possam ser relacionados com o amplo espectro de ação da saúde militar,

nomeadamente nas suas dimensões estratégicas, operacionais e táticas.

A existência concomitante de uma evolução crescente das ameaças no contexto da segurança sanitária, estando 196 Estados vinculados ao cumprimento do Regulamento Sanitário Internacional de 2005, para detetar, avaliar, notificar e responder em tempo oportuno a potenciais emergências de saúde pública de âmbito internacional, e com este objetivo, desenvolver capacidades de acordo com uma abordagem multissectorial coordenada, justifica a adoção de um processo de planeamento que deverá seguir processos para os quais a estratégia assume particular relevância, sendo importante integrar os aspetos relativos à colaboração entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública.

O Regulamento Sanitário Internacional de 2005, contemplando os termos de expansão do seu mandato, na perspetiva abordada neste estudo, gera um contexto de necessidade e oportunidade para a integração dos Serviços de Saúde Militares ao nível do planeamento para a resposta a ameaças de saúde pública, numa perspetiva de reforço de capacidades ao nível do Estado.

Utilizando o recurso da integração e análise dos dados decorrente do processo de investigação, foi possível obter diversos elementos estruturantes de um potencial arquétipo de colaboração entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública, de acordo com as suas dimensões ontológicas, estruturais, operativas e executivas.

Estes elementos compreendem: enquadramento legal e normativo; memorandos de entendimento, protocolos de colaboração ou acordos; sistemas de informação conjuntos ou interoperáveis; planos de contingência; exercícios de simulação; parcerias com partilha de recursos; intercâmbio de profissionais; grupos de trabalho multissectoriais; projetos de investigação, desenvolvimento e inovação; formação, comunicação e sensibilização.

Referências bibliográficas

Aviso n.º 12/2008 de 23 de janeiro (2008). *Redacção do Regulamento Sanitário Internacional*. Diário da República, 1.ª série, Volume 16, 638-687. Lisboa: Ministério dos Negócios Estrangeiros.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. (4.ª Ed.). Oxford: Oxford University Press.

Christensen, T. & Lægreid, P. (2006). *The Whole-of-Government Approach – Regulation, Performance, and Public-Sector Reform*. Bergen: Stein Rokkan Centre for Social Studies.

Fidler, D. (2011). Military Forces, Global Health, and the International Health Regulations (2005). *Journal of Healthcare, Science and the Humanities*, Volume 1, 117-130.

Global Health Security Agenda. (2018). *Global Health Security Agenda*. [Página *online*] Retirado de https://www.ghsagenda.org.

Global Health Security Initiative. (2018). *Global Health Security Initiative*. [Página *online*] Retirado de http://www.ghsi.ca/english/index.asp.

Gouveia-Carvalho, J. (2007). Planos de Preparação para Emergências Biológicas. Em: L. Sales (Ed.). *Psiquiatria de Catástrofe* (pp.279-280). Coimbra: Almedina.

Global Partnership Against the Spread of Weapons and Materials Mass Destruction. (2018). *The Global Partnership Against the Spread of Weapons and Materials of Mass Destruction*. [Página *online*]. Retirado de http://www.gpwmd.com.

International Committee of Military Medicine and Pharmacy – World Health Organization (1952). *Agreement between the International Commitee of Military Medicine and Pharmacy and the World Health Organization*, Liege - Genebra: s.n.

International Committee of Military Medicine – World Health Organization (2001). *Memorandum of Understanding between the International Commitee of Military Medicine and the World Health Organization*, Genebra: s.n.

International Committee of Military Medicine – World Health Organization (2004). *Mise à jour des accords entre l'OMS et le CIMM*, s.l.: s.n.

Katz, R. & Fischer, J. (2010). The Revised International Health Regulations: A Framework for Pandemic Response. *Global Health Governance*, Spring.Volume III (2).

Mockaitis, T. (2004). *Civil-Military Cooperation in Peace Operations: The Case of Kosovo*. Carlisle: U.S. Army War College - Strategic Studies Institute.

North Atlantic Treaty Organization (2013). *Allied Joint Doctrine 3.4.9 for Civil-Military Cooperation*. A - versão 1.ª ed. s.l.:NATO Standardization Agency (NSA).

Ochieng, T., Wilson, K., Derrick, C. & Mukherjee, N. (2018). The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation. *Methods in Ecology and Evolution*, Volume 9, 20-32.

Ribeiro, A. (2010). *Teoria Geral da Estratégia. O essencial ao Processo Estratégico*. Coimbra: Almedina.

United States (2017). *National Security Strategy of the United States of America*, s.l.: s.n.

World Health Organization (2008). *Sixty-First World Health Assembly*. Genebra: World Health Organization.

World Health Organization (2017a). *Guide for the Development of National Action Plan for Health Security*. Genebra: World Health Organization.

World Health Organization (2017b). *Managing Future Global Public Health Risks by Strengthening Civilian and Military Health Services Concept Note*, s.l.: s.n.

World Health Organization (2017c). *WHO Simulation Exercise Manual*. Genebra: World Health Organization.

Article received in April 2018 and accepted for publication in March 2019

COLLABORATION BETWEEN THE MILITARY HEALTH SERVICES AND THE PUBLIC HEALTH SECTOR IN THE CONTEXT OF THE INTERNATIONAL HEALTH REGULATIONS

COOPERAÇÃO ENTRE SERVIÇOS DE SAÚDE MILITAR E SAÚDE PÚBLICA NO CONTEXTO DO REGULAMENTO SANITÁRIO INTERNACIONAL

Júlio Manuel Coutinho Franco Gouveia-Carvalho
Major and Veterinary Surgeon in the Portuguese Army
Degree in Veterinary Medicine - Faculty of Veterinary Medicine of the University of Lisbon
Technical expert for the United Nations Biological Weapons Convention
Lecturer at the Military University Institute (IUM)
Researcher at the IUM Research and Development Centre
Researcher at the Military Academy Research Center
1449-027 Lisbon, Portugal
carvalho.jmcfg@mail.exercito.pt

Solange Carolino Alves
Master's Degree in Medicine - Faculty of Medicine (FM) of the University of Lisbon (UL)
Master's Degree in Veterinary Public Health - Faculty of Veterinary Medicine (FMV) of the UL
Degree in Veterinary Medicine - FMV of the UL
Consultant to the World Health Organization (WHO)
Researcher at the Instituto de Medicina Molecular João Lobo Antunes
1649-028 Lisbon, Portugal
solangealves@campus.ul.pt

Abstract

The inclusion of public health threats in the context of security has reframed Public Health Studies as a transdisciplinary field of knowledge. Given the importance of the Health Service to military institutions, modern military science studies are needed to explain the phenomena related to a vast range of Military Health activities in terms of their strategic and operational dimensions. This article addresses the issues surrounding civil-military public health cooperation in the context of the International Health Regulations. The research methodology consisted of an inductive approach complemented by qualitative methods and techniques, such as documentary analysis, focus group, and in-depth interviews. The article concludes by proposing a set of key elements from which to define and implement a model of collaboration between the Military Health Services and the Public Health sector.

How to cite this paper: Gouveia-Carvalho, J. M. C. F., & Alves, S. C. (2019). Collaboration between the military health services and the public health sector in the context og the international health regulations. *Revista de Ciências Militares*, may, VII(1), 91-106. Retrieved from https://cidium.ium.pt/site/index.php/pt/publicacoes/as-colecoes

Keywords: Health Security, International Health Regulations, Multisectoral Cooperation, Military Health.

Resumo

A inclusão das ameaças à saúde pública no contexto da segurança, redimensiona os estudos em Saúde Pública como uma área do conhecimento de cariz transdisciplinar. Dada a importância dos Serviços de Saúde nas instituições militares, torna-se importante, no contexto das ciências militares, o desenvolvimento de trabalhos de investigação no sentido da compreensão dos diversos fenómenos relacionados com o amplo espectro de ação da Saúde Militar, nomeadamente nas suas dimensões estratégicas e operacionais. O presente artigo, propõe o estudo da problemática da cooperação entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública no contexto do Regulamento Sanitário Internacional. Esta investigação resulta de uma abordagem metodológica indutiva, utilizando métodos e técnicas qualitativas, com recurso sobretudo a técnicas de análise documental, focus group (grupo de discussão) e entrevistas em profundidade. No final do artigo, é proposto um conjunto de elementos estruturantes para a definição de um arquétipo da colaboração entre Serviços de Saúde Militar e Saúde Pública, tendo em conta a perspetiva da sua implementação.

Palavras-chave: *Segurança sanitária, Regulamento Sanitário Internacional, Cooperação multissectorial, Saúde Militar.*

Introduction

The inclusion of public health threats in the context of security[1], which gave rise to the concept of health security[2], has reframed Public Health studies as a transdisciplinary field of knowledge.

This fact is amplified in the case of public health emergencies of international concern, as defined in the International Health Regulations, an international legal instrument drafted by the World Health Organization and signed by 196 States Parties, including all the organization's member States. Its main goal is to support the international community in preventing, detecting, and responding to public health risks that have the potential to cross borders and threaten the world's populations.

Against this background, Public Health Studies emerge as a paradigm where several fields of knowledge intersect, which encompass both the natural and social sciences.

This paradigm is also mentioned in the strategic security and defence documents of

---

[1] The approach used in this study concerns the issues surrounding public health in the context of security studies. This frames the topic within the epistemological context of military science from a transdisciplinary perspective.

[2] The concept of health security referred to here was taken from the official Portuguese translation of the International Health Regulations (2005), published in Notice No. 12/2008, in the Portuguese Official Gazette, Diário da República, 1st series, No. 16 of 23 January 2008.

several States. The following excerpt taken from the National Security Strategy of the United States of America, issued in December 2017, confirms the timeliness and relevance of this subfield of military science.

> *[…] Naturally emerging outbreaks of viruses such as Ebola and SARS, as well as the deliberate 2001 anthrax attacks in the United States, demonstrated the impact of biological threats on national security by taking lives, generating economic losses, and contributing to a loss of confidence in government institutions.*
>
> United States (2017, p. 9)

Considering the ubiquitous role of the Health Services in military institutions, and the importance of how these services are used and operated to the military in general, military science studies are needed to explain the phenomena associated with a vast range of Military Health activities in terms of their strategic and operational dimensions.

Therefore, this study will address the issues surrounding cooperation between civilian and military health services. It should be clarified at this point that the study will examine the phenomenon of civil-military public health cooperation from the perspective of the State's capacities of prevention, detection and response to public health emergencies, bearing in mind the key concept of health security and of the key tangible element that underpins it, the International Health Regulations.

Although these issues are also relevant to the topic of Civil-Military Cooperation[3] (CIMIC), they fall outside the scope of this study. CIMIC is usually studied from an operational perspective, especially in terms of how the CIMIC model of cooperation can be used to support military forces. That is, most studies that analyse the CIMIC concept are concerned with the legislation regulating the use of military force, and the CIMIC component provides a subsidiary means to achieve that goal.

Therefore, this study will use an essentially qualitative methodology to propose a systemic conceptualization of collaboration between the public health sector and the military health services by examining the generational and structural dimensions that affect the State as a whole, in order to outline a strategy that can be applied to an interministerial or pan-governmental approach. This approach (which refers to the Portuguese translation of the term "Whole-of-government approach") resulted from a concept initially titled Joined-Up Government, which dates to Tony Blair's premiership of the United Kingdom in 1997. It can be described as an approach in which public service agencies cooperate to achieve common goals through an integrated government response to specific issues. These approaches, which can be formal or informal, focus on policy development, programme management, and service delivery, and were presented as the opposite of the concepts of departmentalism or vertical silos (Christensen and Lægreid, 2006).

Its relevance to this study and to the issue of civil-military health cooperation has been

---

[3] The concept of CIMIC was formally defined in the NATO doctrinal documents produced in the 1990s (Mockaitis, 2004). The Allied Joint Doctrine (AJP) 3.4.9 for Civil-Military Cooperation promulgated in 2013 defines CIMIC as "coordination and cooperation between the NATO commander and civil actors, including national population and local authorities, as well as international, national, and non-governmental organizations and agencies (North Atlantic Treaty Organization" [NATO], 2013).

confirmed by recent high-level cooperation initiatives between States and International Organizations as part of their capacity building efforts in the field of prevention, detection and response to public health emergencies.

In this respect, it is worth mentioning the table-top exercise held by the World Health Organization in October 2017, in Jakarta, titled *Managing Future Global Public Health Risks by Strengthening Civilian and Military Health Services*. This simulation exercise was carried out in the context of a cooperation agreement between the World Health Organization and the International Committee on Military Medicine[4]. The table-top exercise was held from the 24th to the 26th of October 2017, and was a high-level meeting that included a reception at the Istana Merdeka presidential palace, which was presided by the President of the Republic of Indonesia and attended by several ministers, military leaders and diplomatic representatives, confirming the strategic importance of the issues surrounding civil-military health cooperation. The delegations of the participating States included representatives of the national Health authorities and of the Military Health Services of their respective countries. This helped foster cooperation and ensure that the model proposed during the exercise would be transferred to their national contexts. The exercise was planned according to the simulation exercise manual issued by the World Health Organization in February 2017. Our participation in this exercise was instrumental to the elaboration of the research work on which this article was based.

This article is divided into four numbered chapters: the first chapter contains the theoretical and conceptual review, in which the main theories and concepts that explain the phenomenon under study are presented; the second chapter describes the methodology and techniques used in the investigation; the third chapter provides an analysis of the International Health Regulations, around which the study is organized; the fourth chapter contains the findings of the theoretical and conceptual review, the documentary analysis, and the data collection procedures, also describing the key instruments that can become policy tools through which a future model of civil-military health cooperation can be implemented.

1. Theoretical and Conceptual review

Over recent years, the international community has witnessed an increase in threats to health security, which include a broad range of infectious and non-infectious risks associated with the intentional release of chemical, biological, radiological and nuclear agents (CBRN). However, despite widespread awareness and concern about this reality, the preparedness levels for national and regional public health emergencies are still largely inadequate, with only a third of countries currently meeting the minimum implementation requirements defined in the International Health Regulations (World Health Organization [WHO], 2017b).

Recurrent public health emergencies in acute and protracted forms, such as the recent Ebola virus disease, Middle East respiratory syndrome coronavirus (MERS-CoV), and

[4] The collaboration agreement between the International Committee of Military Medicine and the World Health Organization dates to 1952 (International Committee of Military Medicine and Pharmacy - World Health Organization [ICMMP-WHO], 1952). The agreement was updated in 2001 (International Committee of Military Medicine - World Health Organization [ICMM-WHO], 2001) and 2004 (ICMM-WHO, 2004).

Zika virus outbreaks, in addition to emergencies arising from war and conflict, have led to a reversal of collective development gains, including the progresses achieved by national health systems. Furthermore, this situation has social, economic and political repercussions and leads to both tangible and intangible losses in the well-being of populations, with effects that often cross national borders. The situation calls for urgent attention from institutions and for the definition of integrated strategies at both national and international level (WHO, 2017b).

The latest revision of the International Health Regulations issued in 2005 binds 196 States Parties to detect, evaluate, notify and respond in a timely manner to potential public health emergencies of international concern, at all levels of governance, and to report such events promptly to the World Health Organization to determine whether a coordinated international response is needed.

However, this system has weaknesses which stem from the lack of enforcement mechanisms through which the international community can ensure that States adopt the International Health Regulations as a legally binding instrument. Therefore, as Katz and Fischer (2010, p. 12) explain, despite all States Parties being legally bound to follow the 2005 International Health Regulations, there are no formal penalties for failing to notify the World Health Organization of a potential public health emergency of international concern, or for not implementing basic surveillance, notification and response capacities. The World Health Organization does not have the authority to force States to meet their legal obligations. This absence of law enforcement mechanisms was a compromise that made the concessions on sovereignty included in the latest revision of the International Health Regulations more politically palatable, but it came at a price. The law's implementation depends on international trust and on the understanding that populations and threats are enmeshed. National leaders who take timely action will have the support of the international community in mounting a swift response to public health events, and thus gain political legitimacy at home and abroad. Another reason for States to adhere to the regulations was the realization that States cannot control the flow of information once a public health emergency becomes public knowledge, even if the national authorities do not follow the notification procedures. States that do not report a public health emergency can face potentially embarrassing and costly restrictions on travel and trade as soon as news of the event comes out, as well as collective accusations of poor domestic health governance (Katz & Fischer, 2010).

In order for States to implement the regulations, they must integrate them into their regulatory and legal framework and strategic planning processes. The plans set up for prevention and response to biological threats must be both general and specific and must involve all intervening areas, from the operations that are specific to each type of threat to the general areas common to different threats, such as security, defence, logistics, energy, transportation, engineering, among others (Gouveia-Carvalho, 2007, p. 279).

This study identifies the key principles of an approach to which the field of strategic studies can be of particular interest because it encompasses different components, such as capacity building, allocation, and employment, and strategy is involved in all generational, structural and operational activities through which new capacities are generated and created

(building), distributed, organized and articulated (allocation), and used (employment) (Ribeiro, 2010, p. 32).

Aiming to develop the essential capacities of Member States, Resolution WHA 61.21 tasked States with implementing the specific actions recommended in the global strategy and plan of action on public health, innovation and intellectual property and identified the crucial role of the World Health Organization, as well as that of its partners, donors and regional and international networks, in facilitating strategic cooperation and partnerships between and within States Parties (WHO, 2008).

Over the past decade there has been a large investment in global health security through initiatives such as the Global Partnership Against the Spread of Weapons and Materials of Mass Destruction (2018), the Global Health Security Agenda (GHSA, 2018), the Global Health Security Initiative (GHSI, 2018), among other regional initiatives and partnerships that aim to respond to emerging and reemerging infectious diseases. Despite this ongoing progress, cooperation on health and security in vulnerable countries is largely ad hoc, fragmented and lacks effective national structures that inform authorities about their respective roles, duties and responsibilities in the event of complex and rapidly evolving health problems (WHO, 2017b).

Therefore, in order to assist participating States in developing their public health response capacities, the World Health Organization is responsible for consulting with States Parties to issue guidelines and other tools to support States in formulating their strategic planning processes and elaborating a national health security plan. This is in line with the fundamental principles expressed in several legal documents, such as the country ownership principle, which determines that national governments are responsible for building and maintaining their own of health security, preparedness and public health emergency response capacities. It is urgent to mount a multisectoral response to public health and health security threats. This will require a coordinated multisectoral approach since surveillance, threat identification, risk assessment and response capabilities involve a number of sectors other than human health, such as animal health, food and agriculture, defence, security, internal affairs, transport, finance and energy (WHO, 2017a).

Therefore, according to the national planning guide issued by the World Health Organization in 2017, the following key government stakeholders should be involved in developing the national health security plan: the head of state and the prime minister, the coordinating ministry, and the ministries of health, defence, interior, finance, agriculture, livestock and fisheries, transport and energy, among other stakeholders and relevant partners, such as the World Organization for Animal Health, the Food and Agriculture Organization, and several other agencies of the United Nations System (WHO, 2017a).

As mentioned above, multisectoral capacity building also includes defence and security capacities, which results in a significant overlap in capacities and responsibilities, with the Military Health Services emerging as a common element.

While the involvement of the Military Health Services in situations that affect public health is not a recent issue, it has become increasingly complex. The changes in the threats posed by infectious diseases over recent decades have increased the complexity of the

involvement of the armed forces in public health both at home and abroad. Because these diseases increasingly carry security, economic, development and humanitarian concerns, military forces must use their capacities in new ways to support public health personnel within and beyond the territories they protect (Fidler, 2011).

Briefly summarising, in the face of evolving threats to health security, 196 States Parties have agreed to comply with the 2005 International Health Regulations and to detect, assess, notify and respond in a timely manner to public health emergencies of international concern. To that end, the signatories have agreed to develop coordinated multisectoral capacities, since surveillance, threat identification, risk assessment and response capabilities involve a number of sectors that go beyond human health in the strict sense. The processes involved in this approach should be planned strategically and should account for all the aspects related to the collaboration between the public health sector and the military health services.

2. Methodology

This study was conducted according to the theoretical and conceptual framework described in the previous chapter. It was determined that the issues surrounding civil-military health cooperation are extremely relevant to develop, strengthen, implement, and maintain the core capacities of the State, as provided for in the International Health Regulations.

This relevance stems from the fact that it affects States' strategic planning processes, hence the need for a multisectoral approach. Thus, the central objective of this study is to identify policy tools that can become the key elements of a model for cooperation between the Military Health Services and the Public Health sector.

The following research question was devised to guide the investigation: What policy tools can become the key elements that strengthen the collaboration between the Military Health Services and the Public Health sector in the context of the International Health Regulations?

The research process and study design were planned around the above research question. The study design consisted of an inductive research methodology complemented by qualitative methods and techniques such as document analysis, focus group and in-depth semi-structured interviews.

The documentary review used primary sources and mainly analysed official documents. This included the full text of the International Health Regulations (2005), especially in regard to structural and operational aspects, as this document is the central element of the present study on cooperation between health systems, services and structures, both civilian and military.

The analysis also included several World Health Assembly[5] resolutions pertaining to the International Health Regulations, as well as official World Health Organization guidelines, collaboration protocols, reports of meetings and working groups, and news pertaining to the topic of this investigation.

The focus group meeting took place during the exploratory phase of the research process

[5] The World Health Assembly (WHA) is the decision-making body of the World Health Organization. It holds annual meetings in Geneva, Switzerland, which are attended by delegations from all Member States.

and served to generate ideas and elements that would be used in the subsequent phases of the research process. The decision to use a focus group was based on the need to generate debate and discussion on a topic that merits a collective view (Ochieng et al., 2018) and to collect information and narratives for use in the later phases of the research process (Zander, Stolz, & Hamm, 2013 cited in Ochieng et al., 2018). This information helped define the structural and operational dimensions of the study, such as the research lines and the data collection process using semi-structured interviews, and was especially helpful in defining the structure of the script and the study sample, as well as in selecting the interviewees.

The focus group process was divided into four phases: planning, discussion, data collection and data analysis. At the core of this process was a panel discussion meeting on the topic under study, which was attended by eight experts. It was decided that the project would benefit from the meeting taking place face-to-face. The experts were selected by targeted sampling, according to their availability to attend the meeting. The focus group experts were selected for their experience in crisis response to public health emergencies and for their participation in joint planning and response activities between the Military Health Services and the Public Health sector.

The focus group meeting was planned and led by one of the project's researchers, who served as moderator for the discussion and who was also responsible for inviting the members of the panel of experts and providing them the theoretical and conceptual context they needed to prepare for the meeting.

The meeting began with an introduction concerning the focus group methodology, followed by an explanation of the rules and a brief introduction of the research topic and objectives. About two months before the meeting, one of the members of the panel of experts was asked to analyse the International Health Regulations, paying particular attention to the aspects relating to response to public health emergencies and highlighting those that would be of interest to a discussion on cooperation between the Military Health Services and the Public Health sector. After the introduction, an audio-visual presentation was shown to the other members of the panel of experts to provide a starting point for the discussion and to ensure a common understanding of the concepts. The presentation was followed by a discussion led by the moderator, who introduced topics drawn from the analysis of the International Health Regulations to initiate the discussion and direct it towards the issues surrounding cooperation between the Military Health Services and the Public Health sector. The meeting lasted about 30 minutes and the discussion was recorded using a portable digital stereo audio recorder. The recording was later transferred to a computer for analysis.

The focus group process was instrumental in defining the elements to assess the relevance and the basis for the collaboration between the Public Health sector and the Military Health Services in the context of health security in general, and in particular of the framework provided by the International Health Regulations and States' compliance to those regulations. The benefits of this cooperation were discussed and concrete actions were identified that could be used as key elements from which to define a model of civil-military health cooperation with a view to effective implementation. The elements collected during the focus group process were complemented by documentary analysis and a review of the

relevant literature, after which the semi-structured in-depth interviews were organized, their objectives defined and the subsequent research and data collection activities were planned.

The model used in the research was the semi-structured in-depth interview. The sample was selected using a snowball methodology, in which an initial group of experts proposes other experts with relevant experience and expertise for future interviews (Bryman, 2012). The interviews were conducted with national and international experts selected according to three requirements: having worked for governmental or intergovernmental organizations at various stages of planning and response to public health emergencies; having participated in cooperation activities between military and public health organizations; being familiar with the International Health Regulations and the topic of global health security. The final sample consisted of ten experts and the interviews were conducted face-to-face, by videoconference, or by telephone, depending on the availability of the interviewees and other logistic considerations. The interviews were recorded using a portable digital stereo audio recorder for later analysis, during which the elements deemed relevant to the investigation were transcribed.

The interviews followed a pre-defined script that covered the conceptual framework for cooperation between the State's Public Health and Military Health sectors. This script specifically addressed the response mechanisms provided for in the International Health Regulations, the benefits of cooperation and, finally, the policy tools that can be used to design a state-level process to structure the cooperation between the Public Health and Military Health components, and which can become specific measures that can be effectively implemented. Therefore, the interviewees were encouraged to refer to their experience as it provided a basis for the policy tools proposed during the interviews.

The interviews began with a brief introduction to the topic, followed by open-ended questions, with some time set aside for impromptu questions and discussion. All interviews included the following pre-defined, standardised questions: What is the importance of civil-military health cooperation in the context of the International Health Regulations? What specific features of the Military Health Services can be employed in these situations? What are the benefits of a collaboration between the Military Health Services and the Public Health sector? What activities or instruments of action can ensure that a collaboration between the Military Health Services and Public Health sector is effective?

The analysis of the data collected in the interviews revealed some consensual aspects, that is, on which all or most of the interviewees agreed. There was theoretical and conceptual consensus on the relevance of a broad reflection on the topic under study, as well as on the need to create and implement measures to ensure cooperation between military and civilian health organizations. Divergent perspectives also emerged regarding the existence or lack thereof of any specific features of military health with relevance to this study. These findings will be described over the next chapters. In the first phase, the International Health Regulations will provide the key contextual element to highlight the findings of the documentary analysis. The second phase will describe the tools of action that will become the key elements of a model of collaboration between the Military Health Services and the Public Health sector with a view to future implementation.

3. The International Health Regulations as a determinant for collaboration between the Military Health Services and the Public Health Sector

As established above, the 2005 International Health Regulations impose on 196 States Parties the obligation to implement measures for timely detection, assessment, notification and response to potential public health emergencies of international concern at all levels of government, and to report such events promptly to the World Health Organization to determine whether a coordinated global response is needed.

During the study, a comprehensive analysis of the International Health Regulations was conducted to identify issues pertaining to civil-military health cooperation. The version of the regulations used in the study was published in Notice No. 12/2008, in the Portuguese Official Gazette, Diário da República, 1st Series, No. 16 of 23 January 2008, and is the official Portuguese translation of the English version of the International Health Regulations (2005).

The International Health Regulations consist of a foreword, followed by ten parts subdivided into articles, which are further subdivided into chapters, and nine annexes.

The foreword addresses the revision and update process and refers in that regard to resolutions: WHA48.7 on revision and updating the International Health Regulations; WHA54.14 on global health security: epidemic alert and response; WHA55.16 natural occurrence, accidental release or deliberate use of biological and chemical agents or radionuclear materials that affect health: global public health response; WHA56.28 on the revision of the International Health Regulations, and; WHA56.29 on severe acute respiratory syndrome, with a view to responding to the need to ensure global public health.

The foreword is followed by the wording of the regulations, which includes the following parts:

– Part I includes the Definitions, purpose and scope, principles and responsible authorities;

– Part II refers to Information and public health response;

– Part III covers temporary and standing Recommendations;

– Part IV refers to Points of entry such as airports, ports and border posts,

– Part V is divided into four chapters, which detail Public health measures described as provisions for various areas;

– Part VI addresses Health documents;

– Part VII details Charges;

– Part VIII contains General provisions;

– Part IX is divided into three chapters that describe the IHR Roster of Experts, the Emergency Committee and the Review Committee;

– Part X contains the Final provisions.

The annexes include a set of requirements, models and decision-making tools, such as: the decision instrument for the assessment and notification of events that may constitute a public health emergency of international concern, requirements concerning vaccination and vector-borne diseases, and core capacity requirements for surveillance and response.

The analysis of the 2005 International Health Regulations revealed several relevant aspects to this research. One of the most important concerns the expansion of the scope

of the Regulations. This expansion has several implications. On the one hand, the rules no longer refer to specific diseases, but to a general approach that encompasses known and unknown diseases. On the other, the inclusion of naturally occurring and deliberate threats is an element that confirms the relevance of the Military Health Services, whose CBRN capacities are in line with the All Hazards Approach. Finally, it expands the scope of participation and authority of the World Health Organization, and now also allow for the use of information obtained from non-governmental sources (Fidler, 2011). The Military Health Services can play an important role in this regard, for example, by providing medical intelligence.

Another relevant aspect to this study is the establishment of minimum requirements for States' core surveillance and response capacities. As the capacities referred to in the International Health Regulations encompass the air, sea and land dimensions, and these components already exist in the Military Health Services, they can be added to the State's overall capacities. The fact that the regulations are structured around these components is in keeping with the modus operandi of the Military Health Services, which already follow the component approach traditionally used in military operations. This positions the Military Health Services as a key stakeholder in building capacities across the various dimensions.

The above aspects support the theory that, in light of the obligations set by the 2005 International Health Regulations, the Military Health Services should be included in the State's health emergency response planning. The following excerpt was taken from an interview with the Director of the Country Health Emergency Preparedness and IHR of the World Health Organization:

> *[…] the partnership between the military health services and the civilian public health. We need to bring them together, they need to speak to each other, because in too many countries, the national plan, we shall develop to build these capacities, being prepared, does not involve the military health services.*
>
> G. Rodier (face-to-face interview, 26 October 2017)

This statement, taken in its context, stems from the observation that, in many countries, the Military Health Services are not integrated into the national response plans to public health threats, and corroborates the need to include these Services in the national planning processes and to strengthen that collaboration, as this is expected to lead to capacity gains.

The majority of interviewees in this study mentioned more than once the need and urgency of strengthening civil-military health cooperation, which is generally understood as the collaboration among the national health authorities, that is, between the national core capacities as defined in the International Health Regulations and the national Military Health Services. The interviewees also mentioned the expected gains in light of the obligations to which States are bound under the International Health Regulations.

Briefly summarising, the 2005 International Health Regulations expanded the scope of the rules from the perspective addressed in this study, creating the need and the opportunity to integrate the Military Health Services in the national response plan to public health threats, with a view to strengthening the State's core capacities.

4. Key elements of a future model of collaboration between the Military Health Services and the Public Health Sector

Having explained the role of the International Health Regulations as a determinant for collaboration between the Military Health Services and the Public Health sector, and bearing in mind the aspects presented in the previous chapters, this section will list the key elements that will provide the answer to the research question. To that end, the data obtained during the research process were integrated and analysed to search for the key elements of a future model of collaboration between the Military Health Services and the Public Health sector.

To provide some context, the analysis should take into consideration the legal and regulatory framework that defines the responsibilities of the various State institutions. This framework includes the Constitution, the Organic Laws that govern various entities, and other legal and regulatory documents.

The legal and regulatory framework provides a basis on which to build a matrix of responsibilities, so that omitted aspects, points in common, and areas where jurisdictions overlap can be identified and accounted for in the strategic planning process. This framework is the ontological and structural basis for the relationships between organizations and other State organizations, counterpart institutions of other States, among other entities.

The general consensus is that supporting the population is one of the missions of the Military Health Services, and that this can be done either in coordination with the health authorities or by providing direct support to the population. Therefore, generally speaking, a legal and regulatory framework for cooperation between civilian and military health services along the lines proposed in this study already exists.

In structural and operational terms, the study identified that collaboration protocols, memoranda of understanding, among other agreements (in the broad sense of the term, as they are sometimes referred to by other designations), are the key element around which the concept of civil-military health cooperation is built. The general perception is that this type of element can trigger processes of collaboration between organizations by providing a regulatory framework for cooperation and enabling the range of activities that result from it. Furthermore, in cases where ongoing informal cooperation processes require formal definition, it can provide a goal to be achieved.

The study identified another regulatory element, this time at the operational level, which refers to the elaboration of preparedness and contingency plans. These plans are important because they cover cooperation between highly specialised services and define how their assets and resources, both tangible and intangible, will be allocated.

The general consensus is that factors such as discipline, chain of command, training, and the ability to act in hostile contexts are features that differentiate (relatively, if not in absolute terms) military institutions such as the Military Health Services from civilian institutions, and that these factors would improve the national response to crises, especially in situations of public health emergencies.

Furthermore, it was ascertained that when the working groups responsible for developing the preparedness and contingency plans comprise representatives from the organizations involved in the execution of those plans, this fosters and strengthens inter-institutional cooperation.

Against this background, and considering the broad range of potential information sources provided for in the 2005 International Health Regulations, which include non-governmental sources of information, intelligence systems emerge as particularly relevant. Intelligence sharing is the cornerstone of prevention, detection and response to public health emergencies. As mentioned above, the medical intelligence sector is a key element to which inter-agency cooperation is of particular interest due to the overlap between the health sector and the security and defence sectors.

Likewise, the overlap between human and animal health is critical for intelligence systems. It is currently one of the most important factors for intergovernmental organizations such as the World Health Organization, the World Organization for Animal Health and the Food and Agriculture Organization, which have implemented tripartite information-sharing initiatives. The veterinary medicine component of the Military Health Services provides the system with an alternative information flow between the human and animal health sectors, which would prove particularly helpful when dealing with zoonotic diseases and emerging infectious diseases in general.

One of the most important challenges for health information systems is the need for information sharing at different levels between the health sector and the security and defence sector, among others. Therefore, the possibility of implementing joint or interoperable information systems should be considered.

Having defined the elements that constitute the regulatory matrix for collaboration between the Military Health Services and the Public Health sector (the legal and regulatory framework, memoranda of understanding, collaboration protocols or agreements, joint or interoperable information systems, and preparedness and contingency plans), the next section will list other elements that can become specific initiatives to strengthen the collaboration between the Military Health Services and the Public Health sector.

Simulation exercises are a key element around which the whole system comes together to respond to different types of high-impact, low-frequency emergencies.

According to the International Health Regulations, planning should cover both naturally occurring and deliberate threats, as well as known and unknown diseases, and include them in the exercise scenarios. Simulation exercises are invaluable to validate processes and procedures and to implement continuous improvement processes, and can trigger the cooperation process as a whole.

The following excerpt from an interview with a technical officer from the World Health Organization working group responsible for the simulation exercises component mentions the importance of those exercises in the context of the International Health Regulations and of civil-military health cooperation:

> *[…] one of the big benefits of the simulation exercises is [...] learn from each other [...] in that sense, simulation exercises are a great way to build those partnerships and enhance collaboration, in this case, between Public Health and Military Health Services.*
>
> F. Copper (face-to-face interview, 26 October 2017)

This study also identified a number of specific joint actions, such as the participation in missions involving organizations from both sectors and other elements that foster integration, such as strategic resource-sharing partnerships for the use of common infrastructures, staff exchanges, or participating in consortia involved in research, development and innovation projects with entities from various sectors. These actions, together with multisectoral working groups, constitute cross-cutting elements which can involve prevention, detection and response components.

Another element involved at all levels of the system relates to training, communication and awareness raising. Therefore, joint training activities are of crucial importance. The study revealed that the general perception is that the Military Health Services already have a doctrinal framework for training and education, as well as resources such as facilities and equipment that can be used for training purposes. For example, the range of public health emergency scenarios for which health personnel must be trained may call for the use of personal protective gear, which restricts the wearer's movements and peripheral vision. Thus, performing in disaster situations involves dealing with stressors that have a negative influence on performance and safety. In such cases, the Military Health Services may cooperate with other entities to train civilian health professionals by sharing training facilities, doctrine, and training frameworks.

Figure 1 shows the proposed model of collaboration between the Military Health Services and the Public Health sector, which integrates the key elements identified in this study.

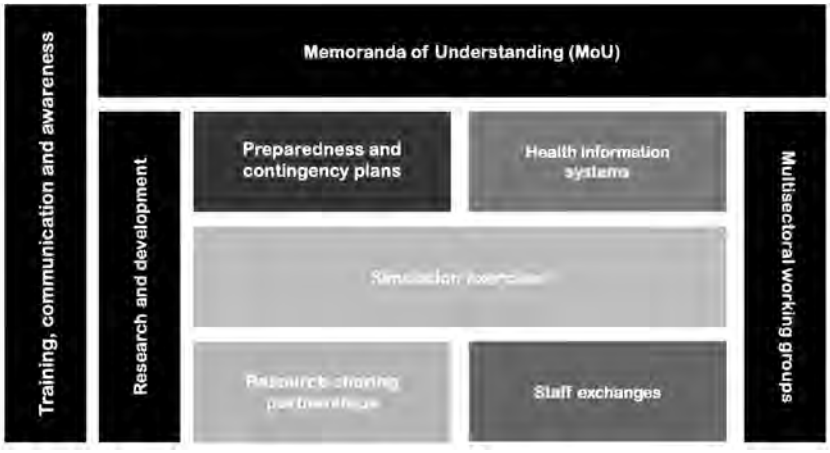


Figure 1 – Key elements of the model of collaboration between the Military Health Services and the Public Health sector.

In regard to cooperation between health services, this study revealed that the Military Health Services have specific features that stem from their use in military operations, that is, their military features, which can improve the response to public health emergencies. These features were mentioned by most interviewees and relate to factors such as chain of command, discipline, doctrine, standardisation of procedures, and expertise and specialisation in technical areas such as CBRN defence, which includes the use of individual protection gear and decontamination and medical countermeasures equipment.

To summarise briefly, having explained the role of the International Health Regulations as a determinant for collaboration between the Military Health Services and the Public Health sector, and bearing in mind the aspects presented in the previous chapters, the data collected during the research process were integrated and analysed to identify key elements to strengthen this collaboration according to their ontological, structural, and operational dimensions, and thus answer the research question.

The inclusion of threats to public health in the context of security, which gave rise to the concept of health security, has reframed Public Health studies as a transdisciplinary area of knowledge.

Considering the ubiquitous role of the Health Services in military institutions, and the importance of how these services are used and operated to the military in general, military science studies are needed to explain the phenomena associated with a vast range of Military Health activities in terms of their strategic and operational dimensions.

Concurrently, in the face of evolving threats to health security, 196 States have agreed to comply with the 2005 International Health Regulations in detecting, assessing, notifying and responding in a timely manner to potential public health emergencies of international concern, as well as to develop response capacities through a coordinated multisectoral approach. To do so, countries must adopt a planning process to which strategy is particularly relevant, as is integrating the aspects related to cooperation between the Military Health Services and the Public Health sector.

The expansion of the scope of the 2005 International Health Regulations in the terms addressed in this study has created the need and the opportunity to integrate the Military Health Services in the national response plan for public health emergencies, and thus strengthen the State's core capacities.

By integrating and analysing the data obtained during the research process, it was possible to identify key elements from which to define a proposed model of cooperation between the Military Health Services and the Public Health sector according to their ontological, structural, operational and executive dimensions.

These elements include: the legal and regulatory framework; memoranda of understanding, collaboration protocols or agreements; joint or interoperable health information systems; preparedness and contingency plans; simulation exercises; resource-sharing partnerships; staff exchanges; multisectoral working groups; research, development and innovation projects; training, communication and awareness raising.

References

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. (4th Ed.). Oxford: Oxford University Press.

Christensen, T. & Lægreid, P. (2006). *The Whole-of-Government Approach – Regulation, Performance, and Public-Sector Reform*. Bergen: Stein Rokkan Centre for Social Studies.

Fidler, D. (2011). Military Forces, Global Health, and the International Health Regulations (2005). *Journal of Healthcare, Science and the Humanities,* Volume 1, 117-130.

Global Health Security Agenda. (2018). *Global Health Security Agenda*. [Online] Retrieved from https://www.ghsagenda.org.

Global Health Security Initiative. (2018). *Global Health Security Initiative*. [Online] Retrieved from http://www.ghsi.ca/english/index.asp.

Gouveia-Carvalho, J. (2007). Planos de Preparação para Emergências Biológicas. In: L. Sales (Ed.). *Psiquiatria de Catástrofe* (pp.279-280). Coimbra: Almedina.

Global Partnership Against the Spread of Weapons and Materials Mass Destruction. (2018). *The Global Partnership Against the Spread of Weapons and Materials of Mass Destruction*. [Online]. Retrieved from http://www.gpwmd.com.

International Committee of Military Medicine and Pharmacy – World Health Organization (1952). *Agreement between the International Committee of Military Medicine and Pharmacy and the World Health Organization,* Liege - Geneva: n.n.

International Committee of Military Medicine – World Health Organization (2001). *Memorandum of Understanding between the International Committee of Military Medicine and the World Health Organization,* Geneva: n.n.

International Committee of Military Medicine – World Health Organization (2004). *Mise à jour des accords entre l'OMS et le CIMM,* n.p.: n.n.

Katz, R. & Fischer, J. (2010). The Revised International Health Regulations: A Framework for Pandemic Response. *Global Health Governance,* Spring. Volume III (2).

Mockaitis, T. (2004). *Civil-Military Cooperation in Peace Operations: The Case of Kosovo*. Carlisle: U.S. Army War College - Strategic Studies Institute.

North Atlantic Treaty Organization (2013). *Allied Joint Doctrine 3.4.9 for Civil-Military Cooperation*. A - 1st version ed. n.p.: NATO Standardization Agency (NSA).

Notice No. 12/2008 of 23 January (2008). *Redacção do Regulamento Sanitário Internacional*. Diário da República, 1st Series, Volume 16, 638-687. Lisbon: Ministry of Foreign Affairs.

Ochieng, T., Wilson, K., Derrick, C. & Mukherjee, N. (2018). The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation. *Methods in Ecology and Evolution,* Volume 9, 20-32.

Ribeiro, A. (2010). *Teoria Geral da Estratégia. O essencial ao Processo Estratégico*. Coimbra: Almedina.

United States (2017). *National Security Strategy of the United States of America,* n.p.: n.n.

World Health Organization (2008). *Sixty-First World Health Assembly*. Geneva: World Health Organization.

World Health Organization (2017a). *Guide for the Development a of National Action Plan for Health Security*. Geneva: World Health Organization.

World Health Organization (2017b). *Managing Future Global Public Health Risks by Strengthening Civilian and Military Health Services Concept Note,* n.p.: n.n.

World Health Organization (2017c). *WHO Simulation Exercise Manual*. Geneva: World Health Organization.

Article received in February 2019 and accepted for publication in March 2019

THE POSITION OF THE PORTUGUESE ARMED FORCES IN THE LABOUR MARKET IN RELATION TO THE MILITARY SERVICE MODEL UNDER CONTRACT[1]

A POSIÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS NO MERCADO DE TRABALHO EM RELAÇÃO AO MODELO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR EM REGIME DE CONTRATO

Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos
Master in Military Science
Military University Institute (IUM)
Integrated Researcher at the IUM Research and Development Centre (CIDIUUM);
Researcher at the Centre for Research in Organisations, Markets and Industrial Management (COMEGI)
Doctoral candidate in Management – Human Resources, at the Lusíada University of Lisbon
1600-302 Lisbon, Portugal
labs0892@gmail.com

Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho
Full Professor of Management
Researcher at the AM Research Centre (CINAMIL)
Research Associate at CIDIUM
Lusíada University of Lisbon
Researcher at the COMEGI
1169-244 Lisbon, Portugal
manuela.sarmento2@gmail.com

Abstract

This article aims to discuss the current contract service model (CS) of the Portuguese Armed Forces (AAFF) from the perspective of three broad dimensions – recruitment, retention, and reintegration – by assessing the external factors that justify its evolution and the organisational shortcomings that affect its operationalization. The study, which follows a previous exploratory investigation that concluded by formulating several hypotheses (Santos & Sarmento, 2018), uses a qualitative research strategy (Bryman, 2012) applied mainly in the context of proof (Guerra, 2006), as well as documentary data and open-ended questionnaires administered to a sample of 74 AAFF officers assigned to the Military University Institute during the 2016/2017 academic year. The results suggest that there are shortcomings in the military's ability to recruit and retain CS personnel due to the military's weak position in the labour market, with an impact on the organisation's activities.

How to cite this paper: Santos, L. A. B., & Coelho, M. M. M. S. S. (2019). The position of the Portugues Armed Forces in the labour market in relation to the military service model under contract. *Revista de Ciências Militares*, may, VII(1), 107-136. Retrieved from https://cidium.ium.pt/site/index.php/pt/publicacoes/as-colecoes

[1] This article is a revised and expanded version of a paper entitled "The military contract service model of the Portuguese Armed Forces in the national labour market" [Portuguese version: "*Posição das Forças Armadas Portuguesas no mercado de trabalho nacional em relação ao modelo de prestação de serviço militar em regime de contrato*"] presented at XXVIII Portuguese-Hispanic Conference on Scientific Management, Guarda, Portugal, 9th February 2018.

Keywords: Military Contract Service Model; Portuguese Armed Forces; Labour Market; Recruitment; Retention; Social and Occupational Reintegration.

Resumo

O objetivo deste artigo é discutir, a partir de três grandes dimensões – ***recrutar, reter e reintegrar*** *–, o atual modelo de prestação de serviço militar em regime de contrato (RC) nas Forças Armadas (FFAA) portuguesas, centrando-se na avaliação de fatores externos, que justificam a sua evolução, e nas disfunções organizacionais, que condicionam a operacionalização. O estudo, que é subsequente a uma investigação prévia, exploratória, no final da qual foram formuladas hipóteses (Santos, & Sarmento, 2018), apoia-se numa estratégia qualitativa de pesquisa (Bryman, 2012) e recorre, sobretudo, ao contexto da prova (Guerra, 2006), utilizando dados documentais e inquéritos de perguntas abertas aplicados a uma amostra de 74 oficiais das FFAA colocados no Instituto Universitário Militar durante o ano letivo de 2016/17. Os resultados sugerem uma situação disfuncional em relação à capacidade de captação e de retenção de efetivos em RC, decorrente de alguma fragilidade das FFAA no mercado de trabalho, com reflexos no funcionamento organizacional.*

Palavras-chave: *Modelo do Serviço Militar Contratado; Forças Armadas Portuguesas; Mercado de Trabalho; Recrutamento; Retenção; Reinserção Socioprofissional.*

Introduction and Research Problem

The military reforms that took place in Portugal over recent years and the subsequent reduction of military personnel were initially the result of operational changes at the geostrategic, political, technological, and military levels, which came in response to the new types of missions (e.g. peacekeeping and humanitarian operations), risks, and threats (Santos, 2012). More recently, economic and financial restrictions have led the government to increase its reformist policies for the Armed Forces (AAFF), resulting in an increasingly weakened military, similarly to what has been happening in other western countries.

Furthermore, the changing structure of the Portuguese age pyramid has progressively decreased the military recruitment pool, reducing the universe of available recruits in absolute numbers. This universe is composed of Portuguese citizens from 18 to 25 years of age and, judging by the results of the classification and selection tests, there has been a significant decline in quality in relation to the selection profile of contract service (CS) personnel. This is one of the main reasons for the high rates of attrition during recruitment and selection (CPAE, 2016, DGRDN, 2017; Santos, 2015).

The difficulty recruiting military contract personnel is compounded by the difficulty retaining staff for a suitable length of time to ensure the return on the investment made in training. Although the average term of service is between three and four years (Santos, 2015) and the total length of service allowed by law is six years (Law No. 174/99 of 21 September), many citizens drop out during the first or second year of contract (CPAE, 2016; DGPRM,

2012; DGRDN, 2017; Santos, 2015; Santos, & Sarmento, 2018).

After completing their service term, military contract personnel return to the external social and occupational environment. This "reintegration" is believed to be facilitated by the skills they acquired and / or developed during active duty and by the fact that those skills are certified and accredited by entities outside the military.

Based on a set of hypotheses formulated in a previous exploratory investigation (Santos, & Sarmento, 2018), which analysed the main shortcomings of the military CS model of the Portuguese AAFF, this study's **general goal** is to provide a more consistent discussion of the model and the incentive scheme that supports it by making a critical assessment of the external and internal factors that justify the changes to the model, which affect its operationalization. The following research question provides the starting point for the investigation: **"How can the Portuguese AAFF improve their position in the national labour market in terms of the military CS model?"**

To accomplish the study's general goal and to answer the research question, three major dimensions were selected – recruitment, retention, and reintegration. These dimensions, which form the basis for the study, will be used to diagnose the main problems and shortcomings and to design possible solutions and intervention measures.

The article is divided into five sections. After the introduction, which contextualises the research and describes the research goal, the second section briefly summarises the legal and theoretical framework of military CS. The third section defines the methodology that was used to answer the research questions. In the fourth section, the main results are discussed and compared to the research hypotheses, with special emphasis on the recruitment, retention, and reintegration dimensions. Finally, the fifth section provides the main results and some practical final considerations, and makes suggestions for future research.

1. The Portuguese Legal and Theoretical Framework of Military Contract Service

1.1. Legal Framework for the Provision of Military Contract Service

The research conducted in the preparation of this article focused on the **military CS model** and its **legal framework**, as defined in the following laws that regulate the provision of military service in the Portuguese AAFF:

– The Statute of the Armed Forces Military Personnel issued in 1990 (Decree-Law No. 34-A/90) and subsequent amendments (e.g. Decree-Law No. 236/99, Decree-Law No. 90/2015) – Book III of the 2015 diploma;

– The Military Service Law (Law No. 174/99 of 21 September), which establishes the different forms of military service, the circumstances under which it takes place, and the requirements and procedures for its implementation;

– The Regulation of the Law on Military Service (Decree-Law No. 289/2000 of 14 November), which sets out, in its Article 1, the rules to implement the MSL and the rules and procedures to recruit military personnel;

– The Incentive Scheme for Military Contract Service and Voluntary Service (Decree-Law No. 320-A/2000 of 15 December and subsequent amendments, such as those introduced

by Decree-Law No. 118/2004 of 21 May and Decree-Law No. 320/07 of 27 September), which sets out the incentive scheme for **contract (CS)** and **voluntary (VS)** military personnel.

Currently, the total length of military service under contract is six years but citizens can join the AAFF for a period of one year on a voluntary basis before committing to a military service contract, adding up to a total of seven years (Law No. 174/1999; Decree-Law No. 289/2000).

Each AAFF category (officers, sergeants, and enlisted ranks) includes voluntary service and / or CS, and there is also the possibility of **internal mobility** across categories: CS personnel can apply for a transfer to a higher category, enlisted personnel can transfer to the sergeants or officers category, and sergeants can transfer only to the officers category, as shown in Figure 1, along with the service terms for each level and the modalities of promotion.

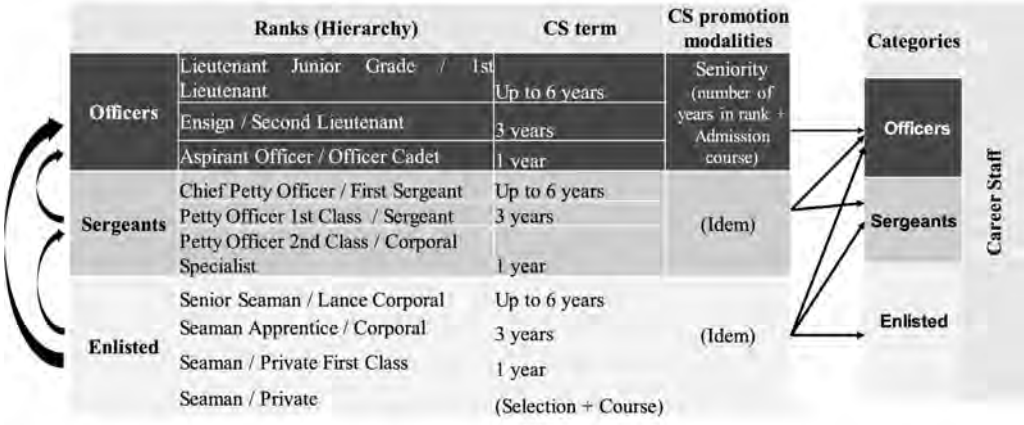


Figure 1 – Career progression of contract military personnel – Portuguese AAFF.
Source: Summarised from Decree-Law No. 320-A/2000; Law No. 174/99.

In addition to the possibility of internal mobility, both across and within categories, CS personnel can apply to the AAFF career staff, as provided for in Article 3 of Decree-Law No. 90/2015.

The study also addresses three structuring concepts in the legal framework – recruitment, retention and, social and occupational reintegration –, which will be analysed next.

1.2. Structuring Concepts: Recruitment, Retention and Social and Occupational Reintegration

The Military Service Law defines **military recruitment** as "[…] the set of operations required to recruit human resources into the AAFF" (Law No. 174/1999, art. 7). This law also establishes the modality of recruitment of CS (or voluntary service) personnel, referred to as "normal recruitment" (art. 7.2), which aims to enlist, from the "national recruitment base", "[...] citizens who are at least 18 years of age and who wish to serve in the AAFF on a voluntary basis" (art. 13).

Several agencies conduct **military recruitment**. Recruitment planning, direction, and coordination are generally managed by a central body of the Ministry of National Defence

(the Directorate General for National Defence Resources – DGRDN) that is in charge of recruitment campaigns to attract applicants, whereas the actual recruitment process is conducted by the branches of the AAFF through recruitment centres and other similar services (Law No. 174/99, art. 12).

Another structuring concept is **retention**. In military contexts, retention refers to the organisation's ability to retain a given number of military staff for a suitable length of time. Thus, in 2007, a NATO working group issued a technical report defining the concept of retention as "the process of keeping adequate numbers of suitable personnel in the Military, in order to meet the needs of the organization" (RTO/NATO, 2007, pp. D-2).

The concept of **reintegration**, the third major dimension of this study, is generally associated with the transition to civilian life after leaving the military and entering or returning to the workforce. Therefore, it has a strong social and occupational component, which makes it the responsibility of the Portuguese state under the terms of the Military Service Law and the Incentive Regulation (Law No. 174/1999; Decree-Law No. 320-A / 2000; Decree-Law No. 320/07; Decree-Law No. 76/2018).

In 2008, a state service was created under the Incentives and Occupational Reintegration Division of the DGRDN, the Information and Orientation Centre for Occupational Training [Centro de Informação e Orientação para a Formação Profissional] (CIOFE). Its overarching mission is to "support service members and former service members in the transition to civilian life by providing a range of services such as appropriate training and effective employment guidelines" (Ministry of National Defence, 2017).

CIOFE's role is similar to that of the System to Harness the Professional Skills of Military Personnel [*Sistema de Aprovechamiento de Capacidades Profesionales de Personal Militar*] (SAPROMIL), a body that operates under the Spanish Ministry of Defence. Defined in Article 32 of Organic Law 9/2011 of 27 July (Law on the Rights and Duties of AAFF personnel [*Ley de derechos y deberes de los miembros de las FFAA*]), it is a complementary support programme for the staff of the Spanish Armed Forces. The SAPROMIL programme accompanies and advises military personnel who have completed their contract with the armed forces, providing job orientation and counselling to facilitate their reintegration into the civilian labour market.

The programme[2] matches the CV, professional profile, and specific training of service members who apply to the programme to job offers from public and private employers with whom agreements have been established. SAPROMIL's activities are based on three main pillars: (i) providing the means to integrate military personnel into the civilian job market according to the training, experience, and skills they acquired while on active duty; ii) creating a labour exchange to boost continuous mobility flows between the Armed Forces and the Spanish state's government or business sector; and iii) to harmonise the rapprochement between the AAFF and civil society by ensuring that the training, experience, and skills acquired during active duty are certified and recognised by entities outside the military (*Ministerio de Defensa*, 2013).

---

[2] SAPROMIL's mission is to: "[…] facilitate the transition to the labour market of AAFF personnel who applies to the programme, the General Goal of which is to **provide career reorientation to service members who request it and to adopt the appropriate measures to do so**."] (http://www.sapromil.es/sapromil/#sub3) (The authors underline).

Like Portugal's CIOFE and Spain's SAPROMIL, the French model supports the reintegration of military personnel into the civilian market through the Agency to Retrain Defence Personnel [*Agence de Reconversion de la Défense*] (ARD), also known as Mobility Defence [*Défense Mobilité*]. Created in 2009, the agency is also a state service that operates under the French Ministry of Defence [*Ministère de la Défense*], and its goal is to support the external mobility of defence personnel (both military and civilian) by providing a set of professional services to facilitate the transition to the labour market, in articulation with the human resources management bodies of the branches of the French Armed Forces. Its main activities are information, orientation, vocational training, and assignment of positions[3] (Ministère de la Défense, 2017).

A more in-depth analysis of the Spanish and French models could provide benchmarking data for the Portuguese AAFF, which could be used to mitigate the main shortcomings in the national military contract service system, especially regarding the social reintegration of former military personnel.

The three structuring concepts of the study – **recruitment** (which includes advertising), **retention** (keeping staff in the ranks), and **reintegration** (social and occupational) –, when coordinated and associated with the respective AAFF career mobility flows, make up a continuum that describes and explains how citizens experience their service term as contract military personnel (Figure 2).

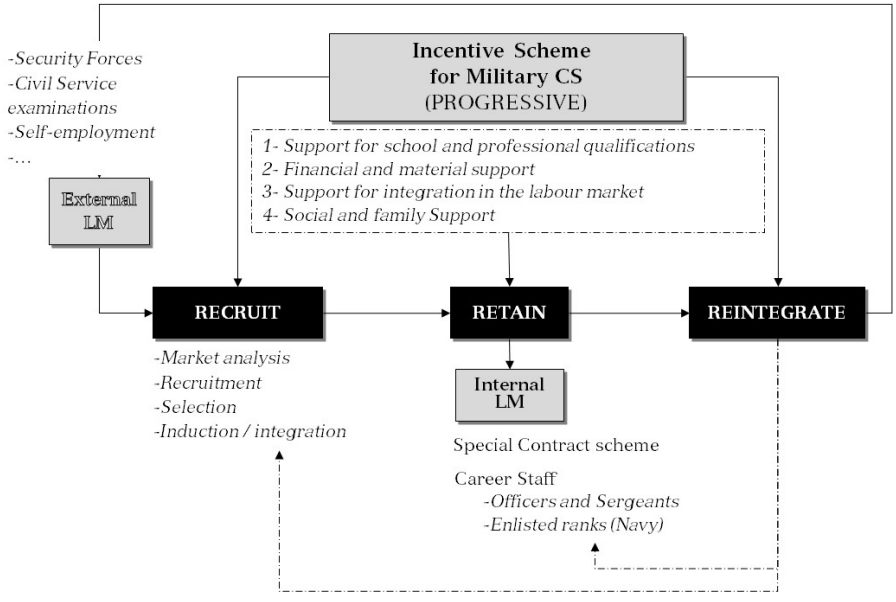


Figure 2 – Dimensions of contract service in the Portuguese AAFF.
Source: Prepared from Law No. 174/1999; Decree-Law No. 320-A/2000; Decree-Law No. 118/2004; Decree-Law No. 320/2007; Organic Law No. n.º 1/08; Decree-Law No. 76/2018.

[3] In addition to a strong emphasis on vocational training to facilitate reintegration into civilian life (external mobility), the French incentive model allows military personnel to renew their contracts multiple times (internal mobility), thereby strengthening their ties to the military career.

This continuum is supported by the "**Incentive Scheme**", which acts as a variable that mediates the successful operationalization of the three dimensions: recruitment, retention, and social and occupational reintegration.

The results of the previous exploratory study (Santos, & Sarmento, 2018), which this study confirms, as will be addressed further on, indicate that in order to increase the Armed Forces' ability to recruit and retain CS personnel, the three dimensions should be more interdependent.

1.3. Theoretical Framework

Figure 3 depicts the **theoretical framework** and the three levels of analysis, macro, meso, and micro, which relate both to the model's structure (legal component), which results from the laws passed by the Assembly of the Republic, the government, and the Ministry of National Defence, and to its management by the AAFF. The model can be conditioned at any given time by measures issued by the government or by the Ministry of National Defence.

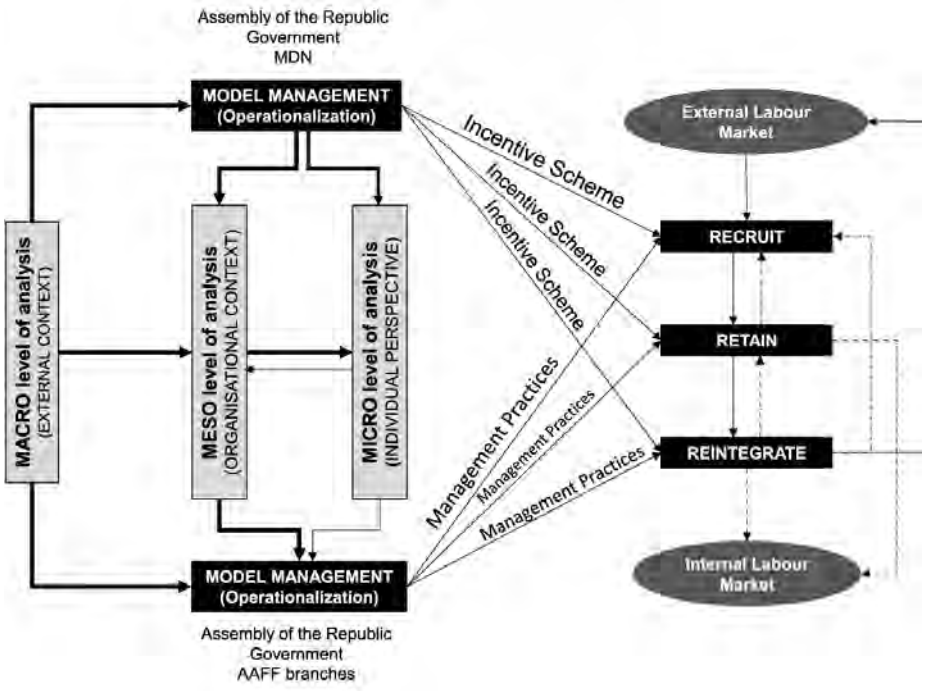


Figure 3 – Theoretical framework: levels of analysis and structuring dimensions.

The model's structure and management intersect with the three central dimensions of the study – recruitment, retention, and social and occupational reintegration – in a dynamic process that is continuously being built and adapted. The AAFF's "incentive scheme" for contract personnel and its "management practices" constitute crucial links and components that ensure the model's operationalization and proper functioning, which is the shared responsibility of the Ministry of National Defence and the branches of the Armed Forces.

The literature review addresses some theories on careers, as well as the concepts of "career anchor" (Schein, 1965, 1978, 1990) and "psychological contract" (Rousseau, 1995, 1989), and compares them with the military reality.

Military careers are "a hierarchy of ranks that unfold into categories that are occupied by specialised staff and that correspond to the performance of specific positions and functions" (Decree-Law No. 90/2015, Art. 27), and the Portuguese legal system includes them in the "special regime" career classification, which in turn is part of the Portuguese public administration "career system", as opposed to the "employment system" (Rocha, 2005).

Military careers are conceptually close to **organisational careers** (Defillippi & Arthur, 1994; Hall, 1996) because military career paths are outlined in a specific law (Decree-Law No. 90/2015) and are managed almost exclusively by the organisation. This model contrasts with less traditional career concepts such as protean careers (Arthur, 1996; Currie et al., 2006; Hall, 1996, 2002) and boundaryless careers (Arthur 1994; Arthur, & Rousseau 1996; Dutra, 2010; Peiperl et al., 2000).

Organisational careers define a path within the organisational structure, which is usually a hierarchy, and are associated with vertical career progression. In this career model, the organisation controls most of the variables, leaving little room for individual choice. On the other hand, this leads to a certain degree of career stability until the moment individuals exit the organisation (Dutra, 2010; Martins, 2010; Van Maanen, 1977).

In contrast, **protean careers**, which are often seen as opposite to organisational careers, are defined as a sequence of decisions taken throughout a person's professional life, which lead to specific attitudes, behaviours and experiences, with individuals holding control over their own careers and organisations having little influence in career decisions (Dutra, 2012; Hall, 1976).

Boundaryless careers, a concept introduced by Defillipi and Arthur (1994), refer to the dissolution of traditional boundaries, especially within organisations, and to the creation of career paths that are even less structured and more flexible in terms of personal choice than protean careers (Dutra, 2012; Hall, 1976).

Moskos' **institutional / occupational model** (1977, 1986) was also reviewed as it has proved useful in categorising and explaining the types of motives that lead citizens to serve in the AAFF under contract, as well as the reasons why they exit the military before the full service term allowed by law. The empirical review suggests that the motives for joining the AAFF are mostly institutional and the reasons for dropout are mainly occupational (Cardoso, 2008; CPAE, 2016; DGRDN, 2017; Santos, 2015).

Two other concepts relevant to this study are the "**career anchors**" introduced by Schein (1990) and the **psychological contract** first addressed systematically by Rousseau (1989). These are crucial concepts to understand and categorise, from a qualitative perspective, the motives that lead citizens to serve in the AAFF under contract and the reasons why they exit the military before the maximum service term allowed by law. As in Moskos's institutional / occupational model, and although they are not deeply explored empirically in this study (they will be assessed quantitatively in a future study), these concepts are considered essential to explain and categorise, in qualitative terms, the motives that lead citizens to join the Armed

Forces under contract (the case of career anchors) and the reasons why they choose to drop out before the service term allowed by law. According to the previous exploratory study (empirical review of several studies conducted by the Ministry of National Defence and the branches of the Armed Forces), these reasons appear to be largely related to the dissolution / breakdown of the psychological contract.

1.4. Research Questions and Hypotheses

The exploratory study conducted prior to this investigation (Santos, & Sarmento, 2018) and the subsequent theoretical and empirical review of several studies and reports issued by the branches of the Armed Forces and the Ministry of National Defence, as mentioned above, led to the formulation of research questions, and, subsequently, to general guiding hypotheses that were adjusted based on the content analysis.

Table 1 lists the final version of the study's research questions and corresponding hypotheses.

Table 1 – Subsidiary Questions and General Research Hypotheses.

SUBSIDIARY QUESTIONS (SQ)	GENERAL RESEARCH HYPOTHESES (H)
SQ 1: What are the prevailing social representations of the AAFF among the Portuguese youth?	H 1.1: The prevailing social representations of the Portuguese AAFF among young people suggest increasing "detachment" (estrangement); H 1.2: A military career is not attractive to Portuguese youth.
SQ 2: What are the external factors that most affect the ability of the Portuguese AAFF to recruit and retain contract personnel?	H 2: The political and legal framework and the demographic, geographic, and sociocultural dimensions are the main external factors that affect the recruitment and retention of military contract personnel.
SQ 3: What are the main organisational problems and / or shortcomings (internal / organisational context) that hinder the ability of the Portuguese AAFF to recruit and retain contract personnel?	H 3.1 The relationship and communication strategies between the MDN and the AAFF and the labour market are not articulated and do not effectively advertise the institutional offer or attract volunteers; H 3.2. The characteristics of the military environment and the type of reception and induction into the military have a negative impact on the retention rate, especially in areas in high demand in the labour market and those that require greater geographical mobility and / or deployments.
SQ 4: What are the main reasons for early dropout among citizens serving in the Portuguese AAFF under contract?	H 4.1: The main reasons for early dropout among military contract personnel relate to occupational factors; H 4.2: The main reasons for early dropout among military contract personnel relate to unmet expectations (breakdown of the psychological contract).
SQ 5: Are the Ministry of National Defence and the Portuguese Armed Forces capable of providing support to the social and occupational reintegration of former military contract personnel?	H 5: The Ministry of National Defence and the Portuguese Armed Forces have proved to have limited ability to facilitate and / or support the social and occupational reintegration of former contract personnel, a situation that is aggravated by the recent financial and economic constraints.

2. Research Methodology and Method

The **methodology** used in this study includes a qualitative research strategy (Bryman, 2012) and a case study research design with a longitudinal time horizon for the documentary analysis (period between 1999 and 2016) and a cross sectional time horizon for the empirical

study conducted at a later date (Bryman, 2012; Saunders et al., 2009; Vilelas, 2009; Yin, 2014).

A **qualitative** research strategy was chosen to obtain a richer and deeper understanding of the observed phenomena (Denzin, & Lincoln, 2013, p.9) by emphasising "quality" and "meanings", which cannot be observed or measured in terms of quantity, intensity, or simple frequency (p.17).

Hypotheses were formulated to answer the research questions, relying mainly on **hypothetical and deductive** reasoning (Carvalho, 2009). Therefore, the research mainly applied the context of proof, although inductive reasoning and the context of discovery were also used where necessary (Guerra, 2006), depending on the possibility of (and need for) emerging categories in the content analysis (Bardin, 1977).

From the **ontological** perspective, which concerns the nature of reality or observed phenomena, the researchers adopted a **constructivist** paradigm (Bryman, 2012; Creswell, 2013; Denzin, & Lincoln, 2013), while maintaining the required "detachment" and "no influence position" (Flick, 2005) during the study.

From the **epistemological** perspective, which concerns the process of knowledge production (Almeida, 2007), the researchers opted for an **interpretative** position, given that the study addresses a social object – people and their institutions –, relying on procedural logic to capture the objective meaning of the actors' social performance (Bryman, 2012, pp. 29, 30).

The non-probabilistic **sample** obtained in 2017 is composed of 74 officers from the three branches of the Portuguese AAFF – Navy, Army, and Air Force – assigned to the Military University Institute. These officers answered a questionnaire survey with open-ended questions that generated 69 valid answers.

Sociodemographic characteristics of the 69 respondents:

– **Sex:** Male (n=56; 81.2%); Female (n=13; 18.8%);

– **Rank:** First Lieutenant (1LT) / Captain (CPT) (n=32; 46.4%), Lieutenant Commander (LCDR) / Major (MAJ) (n=18; 26.1%), Commander (CDR) / Lieutenant Colonel (LTC) (n=3; 4.3%), and Captain (CPT) / Colonel (COL) (n=16; 23.2%);

– **AAFF branch:** Navy (n=18; 26.1%), Army (n=30; 43.5%), and Air Force (n=21; 30.4%);

– **Professional experience:** from 10 years (1LT / CPT) to 30 years (CPT / COL); 100% of responders have command / leadership experience;

– **Role at the Military University Institute:** 55 students (79.7%) and 14 lecturers (20.3%).

As suggested by Bardin (1977) and Guerra (2006), the **methodological procedures followed during the field research** were based on a thematic or categorical content analysis of the survey responses to identify the representations of the military CS model among participants from a double perspective: making a diagnosis and presenting a solution.

After the survey was validated by four specialists with in-depth knowledge of human resource management in military contexts, the final version was prepared and sent by email to the sample members. The responses were fed into a database, which was open for data entry for six months (between February and July 2017). Initially, respondents were given 45 minutes to complete the questionnaire, which were extended to 90 minutes after direct requests for more time were received.

3. Data presentation and discussion of the results

This section presents the main results of the categorical content analysis (Bardin, 1977; Guerra, 2006) according to the dimensions, categories, and subcategories that were drawn from the responses to the questionnaire survey.

Before the "administration of proof", an "exploratory" reading was carried out and the answers to the survey questions were assessed (Bardin, 2000). The participants whose answers were so incomplete as to not add anything of value to the study were excluded. The subsidiary questions and research hypotheses that had been outlined earlier were determined and, subsequently, the indices and indicators were defined, as presented in the following subsections.

The materials for analysis were organised and the recording units, techniques, and criteria for the study were defined. The information was systematised by preparing analysis grids in the form of multiple entry tables for each theme / question. As suggested by Bardin (2000), the **primary recording unit** for the purposes of categorisation and counting (frequencies) was the keyword or theme word, and **sentences (in vivo)** were used to provide context.

The thematic clusters were based on a set of a priori categories and subcategories drawn from the theoretical framework and empirical review (studies developed by the branches of the AAFF and the MDN) and the research hypotheses that were formulated in a previous exploratory study, in addition to other categories that emerged from the content analysis.

Assuming that the frequency with which the themes appear (in the answers) relates to their importance to the interviewed officers, in the first phase, the regularity of occurrences (frequency analysis) was considered significant and, initially, all items were given the same weight.

The study hypotheses were tested by interpreting the partial results within each theme (sets of questions) and the final integrated results. The following themes were obtained from a first aggregation:

1. The prevailing **social representations** of the AAFF and the **attractiveness of the military career** (H1)
2. **Recruitment and retention**, which were assessed in an integrated manner, including external factors, organisational problems / shortcomings, and reasons for early dropout (H2, H3 e H4);
3. The **social and occupational reintegration of former military contract personnel**, which included an assessment of the initiatives carried out by the Ministry of National Defence and the branches of the Armed Forces and the ability to support the transition to the labour market (H1).

3.1. Social Representations and the Attractiveness of the Military Career

Due to their affinity, the first thematic cluster aggregated the "social representations of the Portuguese AAFF among young people" and the "attractiveness of the military career" when serving under contract. To that end, the following questions were posed: (i) "How can the general image of AAFF among young people be assessed"; and (ii) "How can the

attractiveness of the military career for the majority of Portuguese young people be assessed".

The content analysis of the answers to the first question revealed **79 significant occurrences**, distributed according to three main categories: (i) "**Overall image**" of the AAFF, (ii) "**Activity of the AAFF**", and (iii), "**Military career**" in the AAFF, which are listed in Figure 4. Each category corresponds to subcategories that aggregate several "recording units", the most relevant of which were selected.

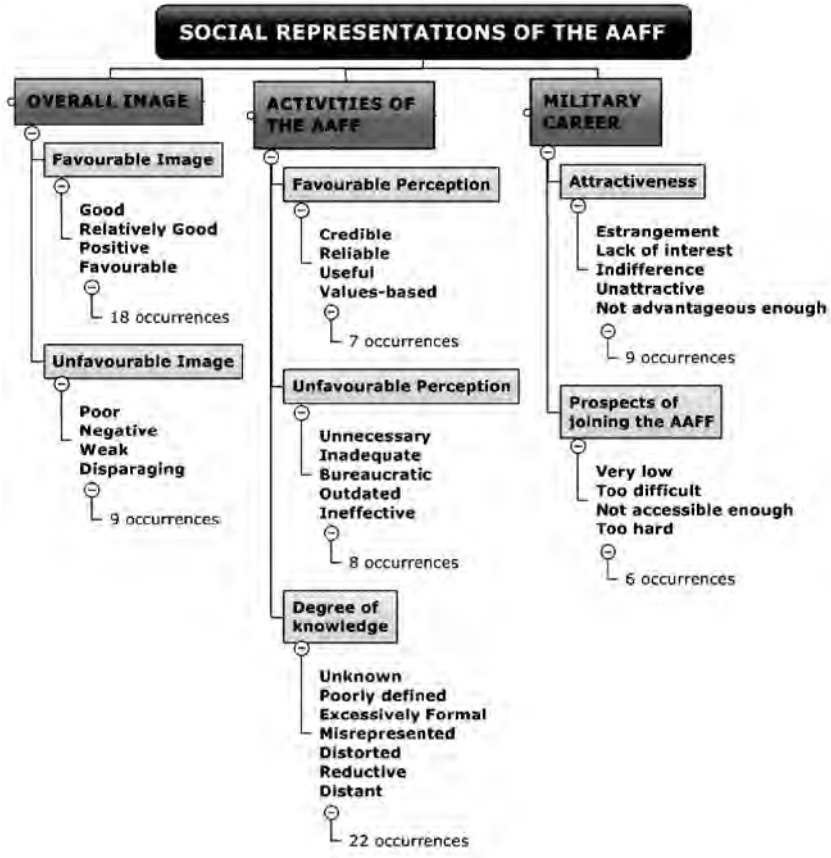


Figure 4 – Social representations of the AAFF.

The aggregated results of the first two categories suggest that respondents believe the **overall image** of the AAFF among military contract personnel to be "positive" and "favourable" (18 occurrences vs. 9 occurrences), however, and somewhat paradoxically, it also appears that they are largely uninformed about the **activity** of the Armed Forces (22 occurrences).

Although the results are rather balanced regarding the perception of the value of the activity of the AAFF (favourable versus unfavourable), the need for that activity and its usefulness are also called into question. Respondents underlined military contract personnel's **lack of awareness** and their **growing "estrangement"** from the "military organisation", which

result in a **"poorly defined"** or **"misrepresented" social representation**, attributing the somewhat negative trend of the remaining results (image and usefulness of the AAFF) partly to that lack of awareness and estrangement from military issues.

The content analysis of the category **career in the AAFF** (third category) obtained two subcategories: (i) "attractiveness" (9 occurrences) and (ii) "prospects" of joining the AAFF (6 occurrences), with the main occurrences showing a negative trend represented by "low attractiveness" and the perception that the military career is "not accessible enough" (prospects of joining the military).

The answers to the second question, which concerned the "**attractiveness of the military career**" provided more detailed perceptions about the military career. The content analysis showed a negative trend regarding the position of military CS personnel, which was obtained from the perceptions of respondents (46 unfavourable occurrences against only 8 favourable ones), as depicted in Figure 5.

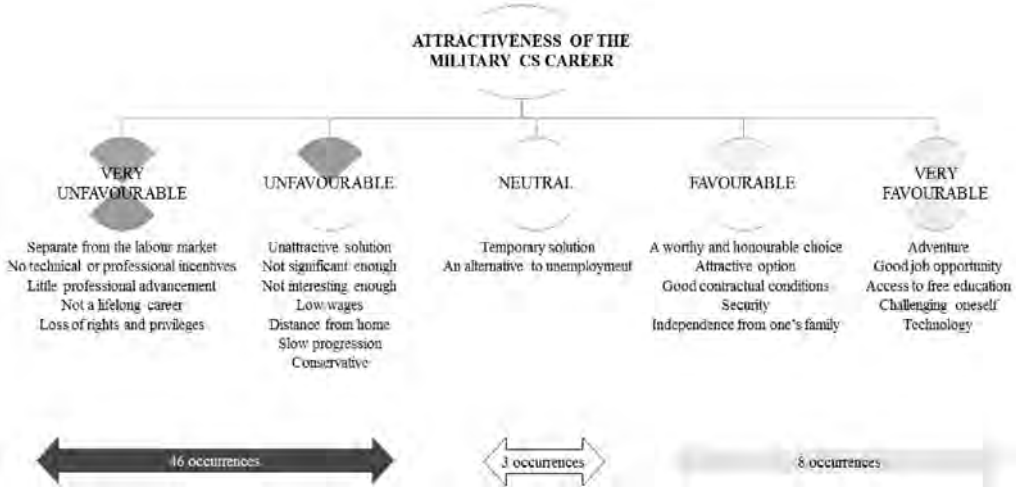


Figure 5 – Attractiveness of the military contract service career.

Once again, respondents feel that this markedly unfavourable trend could be influenced by some lack of awareness about the military's activities, which is partly caused by the fact that the image of the AAFF is not appropriately promoted.

The following context units provide the basis for the recording units listed in Figure 5 under the three corresponding outlooks:

Favourable outlook (includes the subcategories "favourable" and "very favourable"):

> "[…] the contractual conditions are excellent and unmatched in the job market for the target audience in question…";
>
> Young people who join the Armed Forces, "[…] will essentially have two outlooks […]: one more pragmatic, related to job opportunities; the other more idealised, linked to adventure, challenges, the possibility of travelling";
>
> "With the exception of cases of unemployment and economic difficulties, the attractiveness lies in having access to an education."

Neutral outlook:

> "The attractiveness of the military career is greatly influenced by the employment situation in the country's job market […]. If the job market is struggling, young people look to a career in the military. When there are opportunities in the labour market, young people prefer another type of career."

Unfavourable outlook (includes the subcategories "unfavourable" and "very unfavourable":

> "The military career is not appealing to citizens in general, who perceive it as "something" separate from the labour market";
>
> "[…] its attractiveness is low, which is clearly reflected in the recruitment difficulties felt by all the branches";
>
> "It is not a lifelong career choice. Globalisation has opened up new horizons for them, which are proportional to the size of our territory";
>
> "[…] there are no relevant mid- / long-term technical and professional incentives";
>
> "Its attractiveness is low due to determinants such as wages, being away from home, slow career progression".

The study's claims regarding the **representations of the AAFF** and the **attractiveness of the military career** confirm the results of the research conducted by the Ministry of National Defence and by the branches of the AAFF: Navy, Army, and Air Force (e.g., CPAE, 2016; DGRDN, 2017).

3.2. Recruitment and Retention of Contract Service Personnel

The second group of themes that was discussed refers to **subsidiary questions 2, 3** and **4** and their respective research hypotheses, which served to assess two of the study's major dimensions: the **recruitment** and **retention** of CS personnel. The content analysis addressed the following topics, among others:

– External factors that most affect the ability to recruit and retain personnel;

– Organisational problems and shortcomings that affect the ability to recruit and retain personnel;

– The reasons for early dropout among CS personnel.

These topics were later combined into two major sub-themes: problems that affect recruitment; and problems that affect the retention of CS personnel.

3.2.1. Main problems that affect recruitment

The initial preliminary study (Santos, & Sarmento, 2018) and the content analysis of the participants' responses revealed five major categories: (i) relations and communication strategies and mechanisms; (ii) external factors; (iii) internal organisational factors; (iv) incentive scheme; (v) career anchors. These categories correspond to several subcategories, as explained in Figure 6.

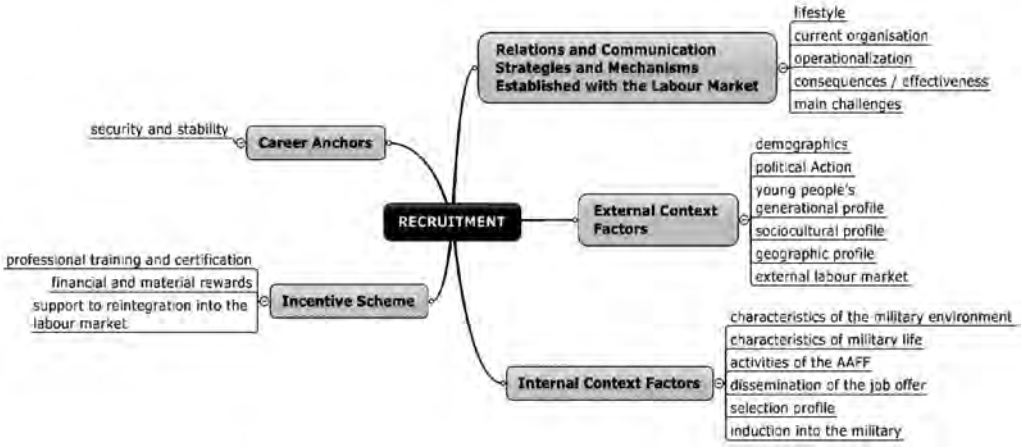


Figure 6 – Factors that affect recruitment.

The role of the "**relations and communication strategies and mechanisms**" established between the AAFF and the job market should be emphasised for their potential to jeopardise the quality of the adverts that convey the military's image and institutional offer and the ability to attract volunteers. This category comprises five subcategories: (i) general perceptions about the strategy; (ii) current organisation; (iii) operationalization; (iv) consequences / effectiveness; (v) main challenges.

Respondents' general perceptions about the strategy (first subcategory) point to a largely unfavourable assessment (26 unfavourable occurrences against 10 favourable ones). Unfavourable respondents argued that the strategy is "poorly defined and poorly structured", "unprofessional", "not innovative enough" and "not aggressive and ambitious enough". In contrast, the 10 positive occurrences refer to a "well-designed", "positive", "appropriate", "attractive" and "interesting" strategy.

Regarding the current **organisational structure** that supports this strategy (second subcategory), respondents consider that, because it is a separate structure that is not articulated between the branches and the Ministry of National Defence or coordinated at the central level, there are important gaps in its operationalization, specifically at the level of the target audience, the timings, and the types of media and formats used, with relevant **consequences** for efficiency and effectiveness. Three basic categories were obtained from the analysis of the **organisational structure**: (i) support structure; (ii) degree of articulation; (iii) joint responsibilities, with 13 occurrences overall. The main recording units refer to "a separate organisational support structure" disconnected from the branches, "fragmented", "not articulated", "implemented separately", "not centrally coordinated", which "accumulates functions", and which suffers from "insufficient commitment from the leadership".

The **operationalization** subcategory comprises four basic categories: (i) expertise; (ii) timings; (iii) target audience; (iv) media / advertising, with 19 occurrences overall. The main recording units were: the use of "home-grown" human resources and their "low specialisation" (expertise); the fact that target audiences have not been suitably defined as of yet, that there is a need for "earlier action" / at a younger age and for the "involvement

of parents" and of the general "population" (timings and target audience); the fact that "the message is not consistent", which also applies to the type of "media used" by the branches of the AAFF, from "traditional media" to the use of "social networks" and "information and communication technologies" (media / forms of advertising).

The **consequences / effectiveness** subcategory of the "relations and communication strategies and mechanisms" category comprises three basic categories: (i) message; (ii) execution; and (iii) results. There were 15 occurrences, most of which were negative, such as the following recording units: "poor advertising" and a "limited offer" that "misses the target audience", "does not reach its recipients", and does not reflect the "essence of the AAFF" (message); there are "failures in execution" and "inadequate media" are used (execution); it is insufficient, "inefficient", and has "dire consequences" because it is "not effective enough" (results).

The last subcategory of the "relations and communication strategies and mechanisms" category is represented by institutional, governmental, and national **challenges** (12 occurrences), especially regarding the use of non-traditional "media" such as social networks, YouTube, and smartphone apps, the attribution of responsibilities and "duties", both at individual and team level, the "courses of action" to be taken, the "specialisation" of participants, and the need for "training for citizenship".

In addition to the relations and communication strategies and mechanisms mentioned above, respondents pointed out other factors that can affect the ability to recruit military contract personnel. The content analysis highlighted the following categories, which, combined, correspond to 99.1% of occurrences: the **external context** (38 occurrences: 27.1%), the **organisational context** (51 occurrences: 36.4 %), the **incentive scheme** (39 occurrences: 27.9%), and **career anchors** (8 occurrences: 5.7%).

The main subcategories of the **external context** category are: (i) demographics; (ii) political action; (iii) the generational profile of young people (of enlistment age); (iv) the applicants' sociocultural profile; (v) the applicants' geographic profile; (vi) the competition from the external labour market.

Only 4 occurrences were obtained in the **demographics** category, the main recording units being the "age pyramid", the "aging population" and the "recruitment pool".

The **political action** subcategory, with 7 occurrences, appears in several recording units, such as: "the political and legal framework is outdated", "low awareness of the policy within the AAFF", "the real problem is not stated" (with regard to CS), and the need to "add value to the AAFF".

The **generational profile** and **sociocultural profile** subcategories, which obtained a total 14 occurrences that correspond to several recording units, underline the "generational characteristics" of young people, a common "lack of conviction" and consistency in their choices, "trouble accepting hardship and difficulties" and the lack of a "defence culture", and a certain "clash of ideals" regarding the military environment.

The **geographic profile**, with 6 occurrences, has a negative effect on recruitment after induction into the military because of the "geographic distance" and the "distance to the place of residence", sometimes combined with "low wages" that are not enough to cover

service members' travelling expenses.

Finally, the last subcategory of the "external context" category, **competition of the external labour market**, with 7 occurrences, is a consequence of its attractiveness when compared to the opportunities offered by the military. It is represented by the following recording units, among others: "competition with the more attractive civilian labour market"; the FFAA as a "second choice" of employment; the fact that the military offers less "incentives" and less "economic and social advantages".

When addressing the **internal (organisational) context**, the main subcategories that emerged were: (i) the characteristics of the military environment; (ii) the characteristics of military life; (iii) the activities of the AAFF; (iv) the dissemination of the job offer; (v) the selection profile; (vi) induction into the military, with 51 occurrences overall (36.4% of the factors that affect recruitment).

Of these subcategories, the **characteristics of the military environment** and the **characteristics of military life** were mentioned in 9 occurrences, and the main recording units were the "cultural position of the AAFF" and the sacrifices and rules inherent to the "military career", which discourage many citizens from pursuing a career in the military.

The **dissemination of the job offer** is the most relevant subcategory in the **internal / organisational context** category, with 21 occurrences, appearing in recording units such as: "poor, vague, poorly targeted, not objective enough, inconsistently advertised"; "not articulated"; "difficulty communicating"; "separate from the labour market", and "ineffective".

The **selection profile** subcategory stands as a warning of the need to change / adapt the classification and selection tests, especially the "medical fitness tables" and the "physical requirements", because of the high attrition rates during recruitment.

Over recent years, service members' **induction into the military** has been one of the most frequently discussed issues in military contexts. This subcategory, which obtained 10 occurrences, refers to the "first contact" citizens have with the military, the "first impression", or even the "living conditions" and "wellbeing" in the barracks during basic training, which have a major impact on the decision to join the military on a permanent basis.

The **incentive scheme** category obtained a total 39 occurrences (27.9% of the organisational context factors), and its subcategories coincide with the five principles defined in the corresponding legislation (Decree-Law No. 320-A / Decree-Law No. 118/2004 of 21 May, Decree-Law No. 320/2007 of 27 September): (i) **professional training and certification** (8 occurrences: 20.5%); (ii) **financial and material rewards** (13 occurrences: 33.3%); and (iii) **support to the reintegration into the labour market** (15 occurrences: 38.5%), represented by the recording and context units listed in Figure 7.

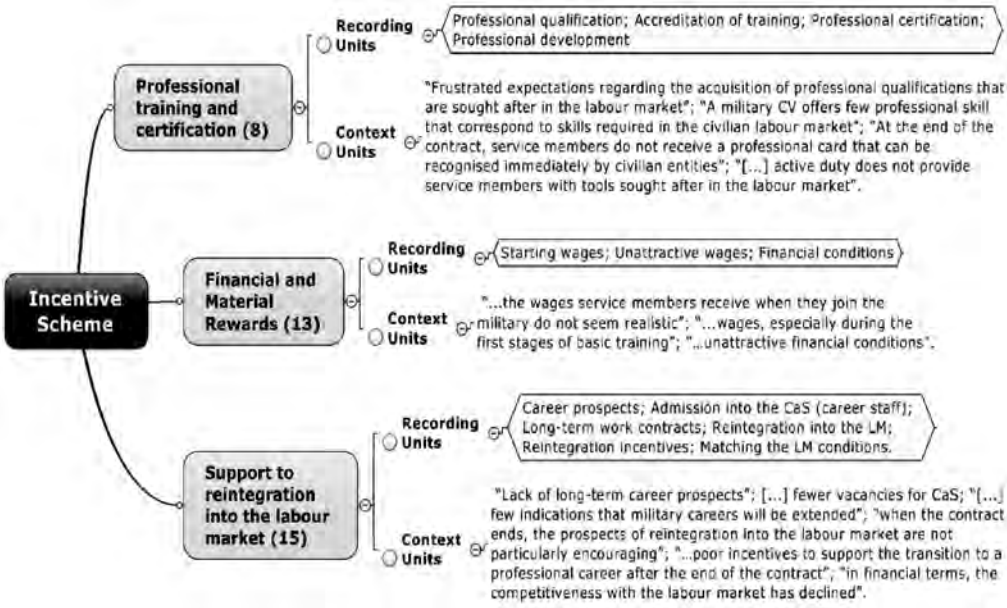


Figure 7 – Main subcategories of the CS "incentive scheme" category.

The respondents' general assessment of the attractiveness and effectiveness of the current **incentive scheme** and the need for a revision seems to confirm the weaknesses identified in several studies conducted by the MDN and the AAFF branches (CEPEC, 2016; DGRDN, 2017; Santos, 2015; Santos, & Sarmento, 2018).

Finally, the **career anchors** category, as defined by Schein (1990), corresponds to a single subcategory of some importance to citizens who choose to join the Portuguese AAFF: "security and stability", represented by the following recording units: "guaranteed employment", "professional stability", and "family stability", which are issues that citizens who join the AAFF must deal with during their term of service.

The main **challenges** are the changes that must be made to the "communication strategy" with the labour market, strengthening the "training offer", creating "integration mechanisms" between the ministries and the branches, and creating and consolidating a "defence culture". These measures must designed and implemented in a coordinated way at the institutional, governmental, and national levels.

3.2.2. Main problems that affect the retention of contract personnel

Regarding the shortcomings that affect the military's ability to retain military CS personnel, the study places particular emphasis on the reasons why citizens drop out during recruitment and selection and, later, during the first two years of service in the AAFF.

Eight categories were defined for **dropouts during recruitment and selection**: (i) applicant profile; (ii) career anchors; (iii) characteristics of the recruitment and selection process; (iv) characteristics of the military environment; (v) initial conditions provided to citizens; (vi) management of expectations; (vii) incentive scheme; (viii) external labour

market, with 151 occurrences overall. These categories correspond to several subcategories, as shown in Figure 8 and explained below.

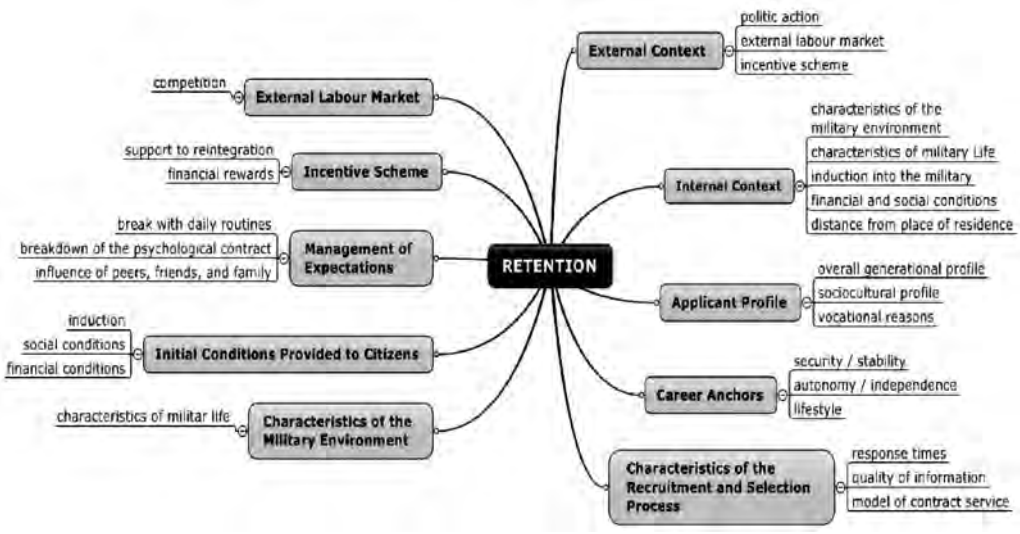


Figure 8 – Factors that affect retention.

The **applicant profile** category obtained 28 occurrences (18.6%), distributed across several subcategories, of which the following three are examples:

– **Overall generational profile** (19 occurrences: 67.9%), which includes: young people's "lack of conviction", the "frivolousness with which they face challenges", the lack of a "mind-set of sacrifice", and the difficulty dealing with "hearing 'no'/ "that is not possible'";

– **Sociocultural profile** (4 occurrences: 14.3%), which is influenced by young people's "values" and by their low "citizenship awareness";

– **Vocational reasons** (also 4 occurrences: 14.3%), as in the following recording units: "lack of vocation", "general lack of interest", and "lack of attractiveness of the military career", which, combined, provide a more detailed picture of the above perceptions.

The **career anchors** category (16 occurrences: 10.6%) suggests that there has been an estrangement from the activities of the AAFF, reinforcing the perceptions described above regarding the importance of "security / stability", which do not exist in the context of military CS. "Autonomy / independence" are stronger career anchors (the result of lack of interest in "discipline" and "duties, restrictions, and rules") and "lifestyle" (given the growing importance of the social groups with which they identify and the time they devote to them, which will have to be shared with their professional life).

One of the most important categories refers to the **characteristics of the recruitment and selection process**, which obtained a total 31 occurrences (20.5%) distributed across several subcategories, such as:

– The **response time** between the application and the call for the selection tests (15 occurrences: 48.4%). The slow pace of this phase, combined with any delays that may occur, often leads to some applicants dropping out, which confirms the results of several studies

conducted by the Ministry of National Defence and the branches of the AAFF;

– The **quality of the information available** (6 occurrences: 19.4%), which is referred to in the "lack of initial clarification" or lack of awareness of the "military contract service conditions", which are reflected in a mismatch between "expectations" and "reality";

– The design and operationalization of the **contract service model** in the initial phase (9 occurrences: 29.0%), which respondents feel is "ill adjusted to the current labour market" because it allows "only six years" of contract and because the recruitment and selection process is "over bureaucratised".

The category **characteristics of the military environment** (15 occurrences: 9.9%) further highlights the generational profile of young people, who find it hard to adapt to a different reality when confronted with the **characteristics of military life**. The main recording units include the "physical demands", the "sacrifices and restrictions" of the "military condition", as well as the other requirements and restrictions that relate to the "rules" that must be followed.

The **initial conditions** provided to citizens who join the AAFF, which obtained 22 occurrences (14.6%), are divided into five subcategories, which include the following three:

– **Induction** (5 occurrences: 22.7%), which is referred to in the units "reception during the first contact" and "during basic training" and in a rather bemusing "change in attitude" from the formal application to the moment of selection in the officers responsible for receiving applicants;

– **Social conditions** (10 occurrences: 45.5%), which are influenced by the "living conditions" and "wellbeing" rate, as well as by the frequent "distance" from the place of residence / family;

– **Financial conditions** (4 occurrences: 18.2%), which stem from the low wages received at the beginning of the contract, although those wages increase considerably over time;

The category **management of expectations** (16 occurrences: 10.6%) generated three subcategories: (i) **break with ordinary life** (11 occurrences: 68.7%); (ii) **breakdown of the psychological contract** (2 occurrences: 12.5%); (iii) **influence of peers, friends, and family** (3 occurrences: 18.8%). When combined, these subcategories express the difficulty common citizens have in adapting to a military environment with very different characteristics from young people's daily routines. The closer their initial perceptions (which are influenced by the information obtained / made available) are to reality, the easier it will be to manage their expectations.

The **incentive scheme** is again associated with the theme of "retention", obtaining 10 occurrences (6.6%), and its subcategories are the five legally defined principles, of which respondents highlighted two: (i) **support to social and occupational reintegration and (ii) financial rewards**, which account for 90% of occurrences overall.

The last category of the theme "dropouts during recruitment and selection" is the **external labour market**, with 13 occurrences (8.6% of all occurrences), distributed across three subcategories, one of which is **competition**, with 9 occurrences (69.2%), represented by "other opportunities in civilian life" and "joining a security force" (National Republican

Guard and Public Security Police). Competition is compounded by other factors in the military environment, leading many citizens to drop out during recruitment.

Finally, the **challenges** to **retention** during the procedural stages of recruitment and selection are: developing a better definition of the "target audience", "dematerialising / debureaucratising the recruitment process", substantially improving the "information available", "increasing the wages" during basic training (this aspect is currently being addressed), and "improving the induction process".

The **organisational problems and shortcomings** that affect the ability to retain personnel during recruitment and selection are largely confirmed **after service members are inducted and during their term of service**, although most occurrences refer to the working conditions and, in contrast, to the prospects of continuity in the military in face of the lack of mid- to long-term prospects.

The perceived "**breakdown of the psychological contract**" by the military, caused by the sometimes significant differences between the expectations that were created and the reality encountered, is another often mentioned reason for early dropout (e.g., being assigned duties that do not match one's expectations; being stationed in units far from one's place of residence, which entails overwhelming traveling expenses; insufficient numbers of staff, which results in service members remaining in their units for longer periods to guarantee daily services).

The "type of induction and general reception" during the service term and "rigid" or "excessively formal" interpersonal relationships, combined with the difficulty in "adapting to military life" and the estrangement from "military values" (difficulty dealing with rules and authority, lack of vocation) are other **reasons for dropout** before the maximum service term allowed by law (one year as a volunteer and six years under contract).

Being "away from one's family" and "circle of friends" and "restrictions on the use of information and communication technologies" are also mentioned as reasons for early separation.

The fact that it is a "short-term career" with "limited progression", with low wages / remuneration (especially in the enlisted ranks), often associated with the fact that service members are not assigned "duties according to their training" leads to early dropouts. The "few vacancies available for career staff" and the as-of-yet lack of "longer-term contracts", combined with "poor reintegration into the labour market after leaving the AAFF" complete the list of most relevant reasons to drop out given by respondents.

This analysis of the main reasons for the early dropout of CS personnel from the Portuguese AAFF largely defines them as "instrumental" and mainly occupational, according to Moskos' classification (1977, 1998), offering a complementary perspective.

3.3. Social and Occupational Reintegration of Former Contract Military Personnel

The third dimension of the study is the social and occupational reintegration of former military CS personnel, which, together with recruitment and retention, constitutes a cycle of phases / stages that describes the experiences of citizens who serve in the AAFF. The results

of the content analysis suggest that increasing the ability to recruit and retain personnel could depend on successful reintegration. This section will analyse the ability of the Ministry of National Defence and the branches of the AAFF to support the social and occupational reintegration of former military CS personnel.

The content analysis of the answers to the questions that correspond to this dimension revealed five main categories: (i) general assessment; (ii) bodies involved; (iii) support model (design); (iv) operationalization of the support model; (v) incentive scheme, with a 76 occurrences overall.

The results showed that respondents' **general assessment** is mostly unfavourable, with 30 negative occurrences vs. 7 positive ones. This negative trend is expressed in the units "limited ability", "zero influence", or simply in the "lack" of support to the social and occupational reintegration of former service members.

Of the 69 respondents, only three explicitly recognised the **CIOFE**, a structure that operates under the Ministry of National Defence, as the main body that provides support to service members when they return to the workforce. On the other hand, of the 69 respondents, 16 (23.2%) were unaware of or did not know enough about the incentive scheme, specifically regarding the social and occupational reintegration resources at their disposal, to give a "definitive" and "relevant" answer. Of the officers interviewed who were unaware of the support mechanisms, 14 (87.5%) have the rank of 1LT / CPT or LCDR / MAJ and 2 (12.5%) are CDR / LTC or CPT / COL, which raises a critical issue: those who know the least about the issue are the ones who deal directly with CS personnel, and are therefore unable to provide them with support in this matter.

The survey participants describe the **reintegration support model** (which was part of the overall incentive scheme) as a "transitional scheme" that provides "advantages" in the access to the job market. However, most respondents who directly mention the model consider it "outdated" (21 negative occurrences vs. 4 positive ones), "unappealing", noting that it has "become less advantageous" to service members (13 negative occurrences vs. 4 positive ones); therefore, they feel that it should be "adjusted to the reality of the labour market" and the mind-set [that is, the "generational and cultural profile"] of the applicants".

The **operationalization of the model**, with 17 occurrences overall, is conditioned by "external factors" (e.g., political action, competition from the labour market), the degree of "articulation" between the bodies involved, the "quality of advertising", the differences in who has "access" to this support, which especially benefits those who live close to major cities.

The references to the **incentive scheme**, with 19 occurrences, reinforced the above trend, emphasising "support to reintegration" and "vocational training and certification".

Still regarding the overall **incentive scheme**, the results of the content analysis confirm a general lack of awareness of the legal framework that supports military CS, underlining the following critical aspect: **44% of respondents** (30 out of 69) **explicitly stated that were unaware of or did not know enough about the incentive scheme**. Of the officers who were unaware of the scheme, 80% (24 out of 69) are younger low-ranking officers (LT / MAJ and LT / CPT), and it is precisely these officers who contact with contract personnel. The distribution does not vary significantly across the branches of the AAFF.

The **challenges that must be met to improve social and occupational reintegration**, with 18 occurrences, suggest that there should be more investment on "advertising", on "following-up" with service members, on establishing "agreements and protocols" with state agencies and with the business community, on "funding" occupational integration actions, on increasing "certified training", and on improving the "articulation" with the government, with state agencies, and with other ministries.

3.4. Discussion of the Research Hypotheses

The results of the study generally confirm the hypotheses that were formulated and listed in Table 1, which correspond to questions 1, 2, 3, 4, and 5, as described below.

Regarding young people's **social representations** of the Portuguese AAFF, the results suggest that, overall, CS personnel tend to see the military institution in a "positive" and "favourable" light, although its "attractiveness" in the labour market is mostly referred to as "unfavourable". This may be partly due to the increasing "estrangement" of young people from the "military organisation" and to a general lack of awareness about the military's activities, which is partly attributed to the fact that the "image" and "job offer" of the AAFF are not properly advertised. This confirms **hypotheses H1.1 and H1.2**, which correspond to **subsidiary question 1**.

With regard to the **external factors** and **internal (organisational) factors** that most affect recruitment and retention, the results seem to confirm hypotheses H2, H3.1 and H3.2, in line with the studies conducted by the Ministry of Defence and by the branches of the AAFF. The a priori and emerging categories and subcategories drawn from the content analysis are somewhat "diffuse" regarding recruitment and retention, and it proved difficult to relate their influence exclusively to one dimension.

The most relevant aspects of the **external context** are the successive changes to the "political and legal framework", the "demographic", "sociocultural" and "geographic" dimensions, and the "competition" of the external labour market, **confirming H2, which corresponds to subsidiary question 2**. "Demographics" adversely affects recruitment due to an aging population and the reduction of the AAFF recruitment base. The "sociocultural" and "geographic" dimensions each have a specific effect on recruitment and retention. The "sociocultural profile", combined with the "generational profile" of young people, has had a negative effect on recruitment and retention due to young people's lack of interest in and progressive estrangement from defence matters (which increases in proportion to literacy) and from activities that require sacrifices and compliance with rules, which are characteristic of the military environment. The "geographic profile", which influences the predisposition to join the AAFF, with most applicants coming from the northern interior of the country, seems to have the opposite effect on retention in this case because of the greater distance to their place of residence and their families when compared to citizens who live in large urban centres, where the majority of military units are stationed. The "competition" of the external labour market stems from its attractiveness to citizens when compared to the military job offer in terms of "other opportunities" and more "economic and social advantages".

The following are some aspects of the main **problems and shortcomings in the**

internal (organisational) context that affect the ability to recruit and retain personnel. Together, they confirm **hypotheses H3.1 and H3.2, which correspond to subsidiary question 3**:

– The "relations and communication strategies and mechanisms" established with the labour market, which also relate to the "dissemination of the job offer" are factors that respondents describe as "inadequate" and "not effective enough" and which have a negative impact on the recruitment capacity of the AAFF;

– The following are some negative aspects of the "relations and communication strategies and mechanisms" established with the labour market, mentioned here due to their prevalence in the responses: (i) the low overall quality of the dissemination of the military's image and institutional offer; (ii) the separate "organisational structure" that supports this strategy in the branches of the Armed Forces; (iii) the inadequate "articulation" of initiatives by the branches and the Ministry of National Defence; (iv) the somewhat vague definition of "target audiences, timings, media, and formats"; (v) the fact that "communication specialists" are not involved; and (vi) the still tentative use of "social networks" and "information and communication technologies" to attract applicants.

– The "characteristics of the military environment" and the "characteristics of military life", combined with the "initial conditions" provided by the AAFF during induction (overall reception, social and financial conditions) are closely linked to the "management of expectations" of citizens who are in the process of joining the military: they are generally perceived to have a negative impact on both recruitment and retention, as they constitute a very different reality from the daily routines of the average citizen and as such are often seen as reasons for early dropout;

– The "characteristics of the recruitment and selection process", in which the "selection profile" is compared to the "applicant profile": the "bureaucratisation" and general "slow pace" of the process, as well as the "response time" between the application and the call for selection tests, combined with the low "quality of information" provided to citizens are perceived by respondents as evidence of an outdated model that is "ill adjusted to the current labour market", often leading many applicants to drop out when they are confronted with the military reality, confirming the results of several of the studies carried out by the Ministry of National Defence and the branches of AAFF mentioned above;

– The "external labour market": in addition to providing "competition" and to the fact that its appeal hinders recruitment into the FFAA, it also has a negative effect on retention due to "opportunities in the civilian market" that are almost always perceived as "more advantageous", which explains why it is harder to retain staff in areas with advanced technical requirements.

The main **reasons that lead to the early dropout** of citizens who joined the Portuguese AAFF under contract are classified as "instrumental", confirming H4.1: most of the reasons appear to be of an occupational nature, according to Charles Moskos' classification, and are also linked to unmet expectations that, although they can be seen as resulting from a breakdown of the psychological contract (H4.2), mainly relate to a "break with daily routine" and with the habits acquired over years by ordinary citizens.

Regarding the **social and occupational reintegration of military CS personnel**, respondents' perceptions confirm H5, highlighting the shortcomings in the support provided by the Ministry of National Defence and the Portuguese Armed Forces in the transition to the labour market. The respondents' general assessment is therefore markedly unfavourable regarding the ability to support the social and occupational reintegration of former military contract personnel, although it is possible that this perception is currently being aggravated by economic and financial restrictions. Therefore, respondents call into question the support model (currentness and attractiveness) and its operationalization (the bodies involved and the degree of articulation between them).

The results also show that the **incentive scheme** is considered instrumental to the harmonious functioning of the three dimensions – recruitment, retention, and reintegration –, and that there is a concerning lack of awareness about its provisions and potential application. This lack of awareness is more profound, and therefore more critical, in low-ranking officers who have daily contact with contract personnel.

Conclusions

The last section summarises the main results of this investigation and presents some final considerations regarding its usefulness and the need for further research on CS in the Portuguese AAFF, with some questions remaining unanswered.

This study, which is part of a broader investigation that follows a previous exploratory study, aimed to provide a critical discussion of the model of military CS in the Portuguese AAFF and the incentive scheme that supports it, as well as to assess the external factors and organisational factors that, combined, justify the changes introduced to the design (structure) of the model, which condition its operationalization during three main phases: recruitment, retention, and social and occupational reintegration after leaving the military.

The study attempted to assess, from the perspective of career staff, the main problems and constraints that occur during recruitment and during the contract service term, with special emphasis on the difficulty retaining personnel in the ranks, as well as in their reintegration into society and the external labour market after they separate from the military. The study attempted to identify the main challenges for each set of shortcomings, in the form of changes that can be implemented to overcome or mitigate the diagnosed problems and shortcomings.

To achieve the research goals and answer the research questions, the study used a qualitative research strategy and a case study research design with a longitudinal (documentary analysis) and cross-sectional (empirical study) time horizon. The study mainly relied on hypothetical and deductive reasoning combined with inductive reasoning, situating the investigation between the context of proof and the context of discovery (Guerra, 2016). Some hypotheses drawn from previous research were tested to confirm the previously defined categories and to find other emerging categories and subcategories that could help better understand the object of study across the three major dimensions: recruit, retain, and reintegrate.

The tool of data collection and analysis used in the study was a documentary analysis of the main regulations that shape the Portuguese legal framework of military CS and of studies

and reports issued by the branches of the AAFF and by the Ministry of National Defence, combined with a questionnaire survey composed of open-ended questions administered to a sample of 74 officers assigned to the Military University Institute during the 2016/2017 academic year, whose answers were subject to content analysis.

In addition to the methodological assertions already presented in the global assessment of the hypotheses, the study must now answer the research question: "**How can the Portuguese AAFF improve their position in the national labour market in terms of the military CS model?**"

There is a real problem in the AAFF regarding the recruitment and retention of military contract personnel, which this study helped clarify, justifying a synchronised intervention on the three dimensions addressed in the study – recruitment, retention, and reintegration. These measures should be implemented simultaneously at the institutional, governmental, and national levels to rapidly improve the position of the AAFF in the labour market and to address more general issues concerning national defence and society.

Although this research complements the topics investigated by the branches of the AAFF and the MDN, it introduces an innovative element in terms of the sample it used: the study focuses on the perceptions of career staff who deal with CS personnel on a daily basis, as opposed to other samples composed of citizens who participate annually in National Defence Day and of military personnel serving under the volunteer and contract systems. Although it is not probabilistic, the sample is considered to be close to the characteristics of the universe of junior officers / captains, and senior officers of the branches of the AAFF. The qualitative dimension of the study provided a richer and deeper understanding of the observed phenomenon, complementing earlier studies.

The results suggest, however, that a more in-depth investigation should be carried out among the Portuguese young people who participate in the annual National Defence Day, as well as among the universe of military contract personnel to determine the main "career anchors" that influence the decision to join the AAFF and the most relevant reasons that could lead to the perception of a "breakdown of the psychological contract" by the military. Thus, suggestions for further research include the administration of surveys to the two above universes. A more profound reflection should also be carried out about the relations and communication strategies and mechanisms established between the AAFF and the external labour market, both with regard to the recruitment process and the social and occupational reintegration of CS personnel after leaving the military.

References

Almeida, J. F. (2007). Velhos e novos aspetos da epistemologia das Ciências Sociais. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 55, 11-24.

Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 295-306.

Arthur, M. B. (1996). *The new careers: individual action and economic change*. London: Sage.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford, University Press.

Bardin, L. (1977). *L'Análise de Contenu*. Paris: Presses Universitaires de France.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.

Cardoso, A. I. (2008). O Benefício da Profissionalização das Forças Armadas. *Nação e Defesa*, 120 – 3rd Series, 77-101. Lisbon: National Defence Institute.

Carvalho, J. E. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico. «Saber-Fazer» da investigação para dissertações e teses* (2nd ed.). Lisbon: Escolar Editora.

Centro de Psicologia Aplicada do Exército [CPAE] (2016). *Análise Sumária relativa às Desistências na Formação e Retenção de Efetivos*. Lisbon: Portuguese Army.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3rd ed.). Los Angeles: Sage.

Currie, G., Tempest, S., & Starkey, K. (2006). New Careers for old? Organizational and individual responses to changing boundaries. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 755-774.

Decree-Law No. 236/1999, of 25 June (1999). *Approves the Statute of the AAFF Military Personnel* (with the amendments introduced by Law No. 25/2000 of 23 August, Decree-Law No. 197-A/2003 of 30 August, Decree-Law No. 70/2005 of 13 March, Decree-Law No. 166/2005 of 23 September, Decree-Law No. 310/2007 of 11 September, Decree-Law No. 330/2007 of 09 October, Law No. 34/2008 of 23 July, and Decree-Law No. 59/2009 of 04 March). Diaries of the Republic. Lisbon: Portuguese Government.

Decree-Law No. 289/2000, of 14 November (2000a). *Approves the Regulation of the Law on Military Service* (amended by Decree-Law No. 52/2009 of 2 March). Diary of the Republic No. 263/2000 – I Series-A. Lisbon: Portuguese Government [online]. Taken from https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2000/11/263A00/64256438.pdf.

Decree-Law No. 320-A/2000 of 15 December (2000b). *Approves the Incentive Scheme for Military Contract Service and Voluntary Service* (amended by Decree-Law No. 118/2004 of 21 May and by Decree-Law No. 320/2007 of 27 September). Diary of the Republic No. 288/2000 – I Series-A. Lisbon: Portuguese Government [online]. Taken from https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2000/12/288A01/00020011.pdf.

Decree-Law No. 34-A/1990, of 24 January (1990). *Approves the Statute of the AAFF Military Personnel*. Diary of the Republic No. 20/1990, 1st Supplement – Series I. Lisbon: Portuguese Government [online]. Taken from https://dre.tretas.org/dre/4478/.

Decree-Law No. 76/2018, of 11 October (2018). *Establishes the incentive scheme for former or active duty AAFF personnel under contract (CS), special contract (SCS) or volunteers (VS)*. Portuguese Government. Lisbon: Diary of the Republic.

Decree-Law No. 90/2015, of 29 May (2015). *Approves the Statute of the AAFF Military Personnel*. Diary of the Republic No. 109/1990 – 1st Series. Lisbon: Portuguese Government [online]. Taken from http://www.emgfa.pt/documents/cqw3zjnhvg4s.pdf.

Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a competency-based prospective. *Journal of Organizational Behavior*. 15 (4), 307-24.

Denzin, N., & Lincoln, Y. (Eds), (2013). *Colleting and Interpreting Qualitative Materials* (4th ed.). Los Angeles: Sage Publications.

Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar [DGPRM] (2012). *Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas*. Lisbon: Ministry of National Defence.

Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional [DGRDN] (2017). *Estudo da Caraterização*

Sociodemográfica e da Satisfação Organizacional dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três ramos das Forças Armadas. Lisbon: Ministry of National Defence.

Dutra, J. S. (2012). *Administração de Carreiras – Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. (Org.), (2010). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas.

Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica* [original title: Qualitative Sozialforschung, 2002]. Translated by Artur M. Parreira. Collection "Manuais de Gestão". Lisbon: Monitor.

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e Formas de Uso*. Parede: Principia.

Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. California: Goodyear.

Hall, D. T. (1996). *The career is dead: long live the career*. San Francisco: Jossey Bass.

Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organization*. London: Sage.

Kaldor, M. (2001) *New and Old Wars: Organized violence in a global Era*. Stanford: University Press.

Law No. 11/1989, of 1 July (1989). *Establishes the General Basis for the Status of the Military*. Diary of the Republic No. 104/1989 – 1st Series. Lisbon: Assembly of the Republic [online]. Taken from http://www.apracas.pt/home/menu/legisl/geral/lei_11_89.htm.

Law No. 174/1999, of 21 September (1999). *Approves the Military Service Law*. Diary of the Republic No. 221/1999, Series I-A. Lisbon: Assembly of the Republic. [online]. Taken from https://dre.pt/pesquisa/-/search/558204/details/maximized.

Law No. 22/1991, of 19 June (1991). *Law amending the Military Service Law (Law 30/87 of 7 July)*. Diary of the Republic No. 138/1991, Series I-A. Lisbon: Assembly of the Republic [online]. Taken from https://dre.tretas.org/dre/26922/.

Ley Orgánica 9/2011, of 27 July (2011). *Ley de derechos y deberes de los miembros de las FF.AA*. Ministry of Defence, Spanish Government [online]. Taken from http://www.sapromil.es/Galerias/ficheros/Ley_Orgxnica_9_2011x_Derechos_y_deberes_miembros_FAS.pdf.

Marconi, M., & Lakatos, E. (2007). *Fundamentos de metodologia científica* (6th ed). São Paulo: Atlas.

Martins, H. T. (2010). *Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Ministério da Defesa Nacional (2017). *Information and Orientation Centre for Occupational Training [Centro de Informação e Orientação para a Formação Profissional] (CIOFE) [online]*. Taken from http://ciofe.dgrdn.pt/.

Ministerio de Defensa (2013). System to Harness the Professional Skills of Military Personnel [Sistema de Aprovechamiento de Capacidades Profesionales de Personal Militar] (SAPROMIL) Spanish Government [online]. Taken from http://www.sapromil.es/sapromil/.

Ministère de la Défense (2017). *Mobility Defence* [Défense Mobilité] [online]. Taken from http://www.defense-mobilite.fr/ (Accessed 10 October 2017).

Moskos, C. (1977). From Institution to Occupation: Trends in Military Organizations. *Armed*

Forces and Society, 4, 41-50.

Moskos, C. (1986). Institutional / Occupational Trends in Armed Forces: an Update. *Armed Forces and Society*, 12(3), 351-376.

Moskos, C. (1998). From Institution to Occupation: Trends in Military Organization. In: G. Caforio (Ed.), *The Sociology of the Military* (pp. 187-196). Northampton: Edward Elgar Publishing.

Organic Law No. 1/08 of 6 May (2008). *Approves the first amendment to the Military Service Law, adopted by Law No. 174/99, of 21 September*. Assembly of the Republic. Lisbon: Diary of the Republic.

Peiperl, M. A., Arthur, M. B., Goffee, R., & Morris, T. (Eds.), (2000). *Career frontiers: new Conception of working lives*. Oxford: Oxford University Press.

Rocha, J. A. O. (2005). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisbon: Escolar Editora.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Sage, Thousand Oaks.

RTO/NATO (2007). *Recruiting and Retention of Military Personnel: Final Report of Research Task Group HFM-107* [online] RTO TECHNICAL REPORT, Research & Technology Organisation of NATO, AC/323(HFM-107)TP/71. Taken from https://www.nato.int/issues/women_nato/Recruiting%20&%20Retention%20of%20Mil%20Personnel.pdf.

Santos, J. L. (2012). *Forças Armadas em Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Lisbon: Relógio D'Água Editores.

Santos, L. (2015). Reflections Arising From Military Service Under Contract in the Portuguese Armed Forces: Functional and Social and Citizenship Perspectives. *Revista de Ciências Militares*. III (1), 331-362. [Online]. Taken from <https://cidium.ium.pt/docs/artigos/Artigo_123.pdf>.

Santos, L., & Sarmento, M. (2018). Estudo 1 – Evolução do modelo de prestação de serviço militar nas forças armadas portuguesas em regime de contrato. Análise crítica e reflexões. In: L. Santos, M. Sarmento, C. Fachada (Coord.). *Prestação de serviço militar em regime de contrato nas Forças Armadas portuguesas. Dificuldades e desafios num contexto em transformação*. Coleção "ARES", 22 (pp. 19-51). Lisbon: Military University Institute.

Santos, L., & Lima J. (Coord.), (2016). *Orientações Metodológicas para elaboração de Trabalhos de Investigação*, IESM Notebooks, 8. Santos, L., & Lima J. (Coord.), (2016). *Orientações Metodológicas para elaboração de Trabalhos de Investigação*, Cadernos do IESM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Sarmento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisbon: Lusíada University.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Essex: Pearson Education Limited.

Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. California: Addison-Wesley.

Schein, E. H. (1990). *Career Anchors: discovering your real values*. San Diego: Pfeiffer & Company, University Associates.

Van Maanen, J. (1977). *Organizational Careers: Some New Perspectives*. Cambridge, Massachusetts: Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology.

Vaz, J. J. L. (1998). Questões epistemológicas fundamentais na investigação em gestão: o método hipotético-dedutivo. *Estudos de Gestão*, 4, (2), 129-133.

Vaz, J. J. L. (2015). *Caraterísticas dos modelos* [Notes from the Seminar on Critical Analysis of Management Models, Sessions of the doctoral programme in Management]. Lisbon: Lusíada University.

Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisbon: Edições Sílabo.

Yin, K. R. (2014). *Case Study Research - Design and Methods* (5th ed.). Los Angeles: Sage Publications.

Artigo recebido em fevereiro 2019 e aceite para publicação em março de 2019

A POSIÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS NO MERCADO DE TRABALHO EM RELAÇÃO AO MODELO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR EM REGIME DE CONTRATO[1]

THE POSITION OF THE PORTUGUESE ARMED FORCES IN THE LABOUR MARKET IN RELATION TO THE MILITARY SERVICE MODEL UNDER CONTRACT

Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos
Mestre em Ciências Militares
Instituto Universitário Militar (IUM)
Investigador Integrado do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (CIDIUM)
Investigador do Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial (COMEGI)
Universidade Lusíada de Lisboa
1600-302 Lisboa, Portugal
labs0892@gmail.com

Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho
Professora Catedrática
Investigadora do Centro de Investigação da AM (CINAMIL)
Investigadora Associada do CIDIUM
Universidade Lusíada de Lisboa
Investigadora do COMEGI
1169-244 Lisboa, Portugal
manuela.sarmento2@gmail.com

Resumo

O objetivo deste artigo é discutir, a partir de três grandes dimensões – **recrutar, reter e reintegrar** –, o atual modelo de prestação de serviço militar em regime de contrato (RC) nas Forças Armadas (FFAA) portuguesas, centrando-se na avaliação de fatores externos, que justificam a sua evolução, e nas disfunções organizacionais, que condicionam a operacionalização. O estudo, que é subsequente a uma investigação prévia, exploratória, no final da qual foram formuladas hipóteses (Santos & Sarmento, 2018), apoia-se numa estratégia qualitativa de pesquisa (Bryman, 2012) e recorre, sobretudo, ao contexto da prova (Guerra, 2006), utilizando dados documentais e inquéritos de perguntas abertas aplicados a uma amostra de 74 oficiais das FFAA colocados no Instituto Universitário Militar durante o ano letivo de 2016/17. Os resultados sugerem uma situação disfuncional em relação à capacidade

Como citar este artigo: Santos, L. A. B., & Coelho, M. M. M. S. S. (2019). Cooperação entre serviços de saúde militar e saúde pública no contexto do regulamento sanitário internacional. *Revista de Ciências Militares*, maio, VII(1), 137-168. Retirado de https://cidium.ium.pt/site/index.php/pt/publicacoes/as-colecoes

[1] Este artigo é uma versão revista e aumentada do *paper* intitulado *"Posição das Forças Armadas Portuguesas no mercado de trabalho nacional em relação ao modelo de prestação de serviço militar em regime de contrato"* [Versão Inglesa: *"The Position of the Portuguese Armed Forces in the National Labour Market in Relation to the Military Service Model under Contract"*] apresentado nas XXVIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Guarda, Portugal, 9 de fevereiro 2018.

de captação e de retenção de efetivos em RC, decorrente de alguma fragilidade das FFAA no mercado de trabalho, com reflexos no funcionamento organizacional.

Palavras-chave: Modelo do Serviço Militar Contratado; Forças Armadas Portuguesas; Mercado de Trabalho; Recrutamento; Retenção; Reinserção Socioprofissional.

Abstract

This article aims to discuss the current contract service model (CS) of the Portuguese Armed Forces (AAFF) from the perspective of three broad dimensions – ***recruitment, retention, and reintegration*** *– by assessing the external factors that justify its evolution and the organisational shortcomings that affect its operationalization. The study, which follows a previous exploratory investigation that concluded by formulating several hypotheses (Santos, & Sarmento, 2018), uses a qualitative research strategy (Bryman, 2012) applied mainly in the context of proof (Guerra, 2006), as well as documentary data and open-ended questionnaires administered to a sample of 74 AAFF officers assigned to the Military University Institute during the 2016/2017 academic year. The results suggest that there are shortcomings in the military's ability to recruit and retain CS personnel due to the military's weak position in the labour market, with an impact on the organisation's activities.*

Keywords: *Military Contract Service Model; Portuguese Armed Forces; Labour Market; Recruitment; Retention; Social and Occupational Reintegration.*

Introdução e Problema da Investigação

As reformas militares dos últimos anos em Portugal e a consequente redução de efetivos nas fileiras começaram por ser o resultado de mutações de natureza geoestratégica, política, tecnológica e militar, designadamente de ordem operacional em relação à emergência de novas tipologias de missões (*e.g.*, operações de manutenção da paz e humanitárias), como resposta a novos riscos e ameaças (Santos, 2012). Mais recentemente, associaram-se razões de índole económico-financeira, cujos constrangimentos têm acentuado uma atitude política reformadora em relação às Forças Armadas (FFAA), conduzindo a um emagrecimento progressivo do aparelho militar em Portugal, em linha com o que sucede em vários outros países ocidentais.

Numa perspetiva complementar, a base de recrutamento militar, decorrente da evolução da estrutura da pirâmide etária em Portugal, tem vindo a enfraquecer, reduzindo progressivamente o universo recrutável disponível em números absolutos. Este universo, constituído por cidadãos nacionais entre os 18 e os 25 anos de idade, a avaliar pelos resultados das provas de classificação e seleção que têm sido realizadas, tem ainda demonstrado uma quebra significativa de qualidade em relação ao perfil de seleção previamente definido para ingresso no regime de contrato (RC), sendo uma das principais razões por que se verificam tão elevadas taxas de atrição durante o processo de recrutamento e seleção (CPAE, 2016; DGRDN, 2017; Santos, 2015).

Aos obstáculos ao recrutamento associam-se dificuldades na retenção de militares contratados nas fileiras por um tempo razoável que permita compensar o retorno do investimento na formação. Não obstante a média de permanência se situe entre três e quatro anos (Santos, 2015), para um máximo legalmente admitido de seis (Lei n.º 174/99, de 21 de setembro), muitos cidadãos desistem durante o primeiro ou o segundo ano de contrato (CPAE, 2016; DGPRM, 2012; DGRDN, 2017; Santos, 2015; Santos, & Sarmento, 2018).

Após a prestação do serviço militar em RC, o militar regressa ao contexto socioprofissional externo, presumindo-se que a sua passagem pelas fileiras tenha resultado em mais-valia evidente para esta "reinserção", designadamente ao nível das competências adquiridas e/ou desenvolvidas em contexto militar e da respetiva certificação e reconhecimento externo.

Partindo de um conjunto de hipóteses elaboradas na sequência de uma investigação exploratória prévia (Santos, & Sarmento, 2018), onde se procurou identificar e analisar criticamente as principais disfunções do modelo de prestação do serviço militar em RC nas FFAA portuguesas, o atual estudo tem como **objetivo geral** discutir o modelo, de uma forma mais consistente, e o sistema de incentivos que lhe serve de suporte, avaliando criticamente os fatores do contexto externo e os fatores internos que, em conjunto, se admite que possam justificar as alterações introduzidas e condicionar a respetiva operacionalização. **A pergunta de partida da investigação** é a seguinte: **"Como reforçar a posição das FFAA portuguesas no mercado de trabalho nacional em relação ao modelo de prestação de serviço militar em RC?"**

Para concretizar o objetivo geral do estudo e responder à pergunta de partida foram selecionadas três grandes dimensões – recrutar, reter e reintegrar –, que constituem as base do estudo e em torno das quais se procede a um diagnóstico dos principais problemas e disfunções e à conceção de possíveis soluções e formas de intervenção.

O artigo está estruturado em cinco secções. Após a introdução, onde se elucida sobre a contextualização e o objetivo da investigação, na segunda secção apresenta-se sumariamente o enquadramento normativo da prestação do serviço militar em RC e o referencial teórico. Na terceira secção define-se a metodologia utilizada para responder às questões de investigação. Na quarta secção discutem-se os principais resultados, com referência às hipóteses de investigação, com especial atenção para as dimensões recrutamento, retenção e reintegração. Por último, na quinta secção, conclui-se sobre os principais resultados e apresentam-se algumas considerações práticas finais, para além de uma referência a futuras investigações.

1. Enquadramento normativo e referencial teórico do serviço militar em regime de contrato nas Forças Armadas Portuguesas

1.1. Enquadramento normativo da prestação do serviço militar em regime de contrato

A investigação que suporta este artigo centra-se no **modelo de prestação de serviço militar em RC**, cuja **estruturação normativa** se encontra definida em alguns diplomas estruturantes da prestação do serviço militar nas FFAA portuguesas, de que se destaca:

– O Estatuto dos Militares das FFAA de 1990 (Decreto-Lei n.º 34-A/90, de 24 de janeiro), com as subsequentes atualizações (*e.g.*, Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho; Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio) – conteúdos do Livro III do diploma de 2015;

– A Lei do Serviço Militar (Lei nº. 174/99, de 21 de setembro), que define as formas de prestação de serviço militar, as circunstâncias em que se verifica, bem como as condições e operações tendentes à sua efetivação;

– O Regulamento da Lei do Serviço Militar (Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro), que, nos termos do seu art.º 1.º estabelece as normas de aplicação da LSM, definindo as regras e procedimentos a adotar em sede de recrutamento para a prestação de serviço militar efetivo;

– O Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato e de Voluntariado (Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro, com as alterações subsequentes, designadamente as introduzidas pelos Decretos-Lei n.º 118/2004, de 21 de maio e n.º 320/07 de 27 de setembro), que estabelece o regime de atribuição de incentivos aos cidadãos que prestem serviço militar em **regime de contrato (RC)** e de **voluntariado (RV)**.

Atualmente, o tempo máximo que um cidadão pode permanecer no regime de contrato são seis anos, sendo que, previamente a este regime, o cidadão poderá ingressar e permanecer nas fileiras por um período de um ano em regime de voluntariado, o que perfaz sete anos (Lei n.º 174/1999; Decreto-Lei n.º 289/2000).

Para além do desenvolvimento de carreira em regime de voluntariado e/ou em RC, em cada categoria de ingresso nas FFAA (oficial, sargento ou praça), existe a possibilidade de **mobilidade interna de carreira inter-categorias**: os militares do RC podem concorrer a uma categoria superior, por transferência, sendo que, no caso das praças, esta transferência pode ocorrer para sargento ou para oficial e no caso dos sargentos a mudança é permitida apenas para oficial, conforme explicitado na Figura 1, onde se referem igualmente os tempos de permanência em cada patamar e as modalidades de promoção.

Figura 1 – Desenvolvimento de carreira dos militares do regime de contrato – FFAA portuguesas.
Fonte: Sistematizado a partir de: Decreto-Lei n.º 320-A/2000; Lei nº. 174/99.

Para além das possibilidades de mobilidade interna no âmbito do RC, intra e inter-categorias, os militares podem concorrer aos quadros permanentes das FFAA, como previsto estatutariamente no art.º 3.º do Decreto-Lei n.º 90/2015.

Do enquadramento normativo foram ainda selecionados três conceitos estruturantes para o estudo – recrutamento, retenção e reintegração socioprofissional –, os quais são analisados de seguida.

1.2. Conceitos Estruturantes do Estudo: Recrutamento, Retenção e Reinserção Socioprofissional

O **recrutamento militar** é definido na Lei do Serviço Militar como "[…] o conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas FFAA" (Lei n.º 174/1999, art.º 7.º). A mesma lei estabelece ainda que a modalidade de recrutamento que alimenta a prestação de serviço efetivo militar em RC (ou em regime de voluntário) é designada "recrutamento normal" (art.º 7.º, n.º 2), o qual, a partir de uma "cobertura nacional", se destina a admitir "[…] cidadãos com o mínimo de 18 anos de idade, que se proponham prestar, voluntariamente, serviço militar efetivo nas FFAA." (art.º 13.º).

As **responsabilidades do processo de recrutamento militar** estão atribuídas a vários órgãos. Enquanto o planeamento, a direção e a coordenação do recrutamento competem, sobretudo, a um órgão central integrado diretamente na estrutura do Ministério da Defesa Nacional (na Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional – DGRDN), a quem cabe primariamente desenvolver campanhas de sensibilização para captar candidatos, a execução do processo de recrutamento é da responsabilidade dos ramos das FFAA, designadamente através de centros de recrutamento e órgãos similares (Lei nº. 174/99, art.º 12.º).

Um outro conceito estruturante é a **retenção**, surgindo, em contexto militar, associado à capacidade de a organização manter, por um determinado lapso de tempo, adequado, um dado número de militares nas suas fileiras. É neste sentido que, em 2007, o relatório final de um grupo de trabalho constituído no âmbito da NATO define o conceito de retenção como

"The process of keeping adequate numbers of suitable personnel in the Military, in order to meet the needs of the organization" (RTO/NATO, 2007, p. D-2).

O conceito de **reinserção**, que constitui a terceira grande dimensão do estudo, é geralmente associado à transição para a vida civil, após a saída da organização militar e o seu ingresso ou reingresso no mercado de trabalho, assumindo, por isso, uma perspetiva marcadamente socioprofissional, em relação à qual o Estado Português é responsável, nos termos da Lei do Serviço Militar e do Regulamento de Incentivos (Lei n.º 174/1999; Decreto-Lei n.º 320-A/2000; Decreto-Lei n.º 118/2004; Decreto-Lei n.º 320/07; Decreto-Lei n.º 76/2018).

A funcionar na dependência da Divisão de Incentivos e Reinserção Profissional da DGRDN, foi criado, em 2008, um serviço estatal designado Centro de Informação e Orientação para a Formação Profissional (CIOFE), tendo atualmente por missão geral "Apoiar os militares e ex-militares na sua fase de transição para a vida civil, disponibilizando para o efeito um conjunto de serviços que lhes possibilitem um adequado percurso formativo e uma orientação eficaz para o emprego" (Ministério da Defesa Nacional, 2017).

O papel do CIOFE, como anteriormente foi descrito, aproxima-se das atribuições de um órgão tutelado pelo Ministério da Defesa espanhol, designado por *Sistema de Aprovechamiento de Capacidades Profesionales de Personal Militar* (SAPROMIL), cujo programa constitui uma medida complementar de apoio ao pessoal das Forças Armadas espanholas, prevista no artigo 32.º da Ley Orgánica 9/2011, de 27 de julho (*Ley de derechos y deberes de los miembros de las FFAA*). O SAPROMIL é um programa cuja missão é acompanhar e assessorar os militares no final do contrato com as forças armadas, fornecendo orientação profissional e aconselhamento tendente a facilitar a sua reinserção no mercado de trabalho civil[2]. Este programa atua sobre o currículo, o perfil profissional e a formação específica do pessoal militar que voluntariamente decida participar, confrontando essas três componentes com as ofertas de emprego de empregadores públicos e privados com os quais existem convénios estabelecidos. O SAPROMIL sustenta a sua atividade em três pilares principais: i) proporcionar os meios necessários para uma integração no mercado de trabalho civil, tendo como referência a formação, experiência e competências adquiridas durante a prestação do serviço na organização militar; ii) gerar uma bolsa de trabalho que agilize os fluxos contínuos de mobilidade entre as Forças Armadas e a Administração do Estado ou o setor empresarial espanhol; e iii) harmonizar a aproximação entre a organização militar e a sociedade civil, a partir da certificação e valorização externa da formação, experiências e competências adquiridas em contexto militar durante a prestação de serviço nas fileiras (*Ministério de Defensa*, 2013).

Um pouco à semelhança do CIOFE português e do SAPROMIL espanhol, o modelo francês aposta no apoio à reinserção no mercado civil através da implementação da *Agence de Reconversion de la Défense* (ARD), também designada *Défense Mobilité*. Esta Agência, criada em 2009, constitui igualmente um serviço estatal, a cargo do Ministério da Defesa

---

[2] Missão do SAPROMIL: "[…] *facilitar al personal militar de las FF.AA. que así lo desee el tránsito al mercado laboral, siendo su Objetivo General* ***posibilitar la reorientación laboral del personal militar que así lo decida adoptando las medidas oportunas que permitan favorecer dicho tránsito.***" (Retirado de http://www.sapromil.es/sapromil/#sub3) (Sublinhado dos autores).

francês (*Ministère de la Défense*), que tem como objetivo geral acompanhar a mobilidade externa de pessoal da defesa (militares e civis), proporcionando, em articulação com os órgãos de gestão de recursos humanos do ramos das forças armadas francesas, um conjunto de serviços profissionalizados de apoio à transição profissional, centrando a sua ação em tarefas de informação, orientação, formação profissional e colocação.[3] (Ministère de la Défense, 2017).

Assume-se que uma análise mais aprofundada em relação aos casos espanhol e francês poderá conduzir a um adequado *benchmarking* para o caso português, no sentido de mitigar alguns dos principais constrangimentos que se verificam em Portugal em relação à prestação do serviço contratado, em particular no que concerne à reinserção socioprofissional após a saída das fileiras.

Estes três conceitos estruturantes do estudo – **recrutamento** (onde se inclui a divulgação), **retenção** (fixação de efetivos nas fileiras) e **reinserção** (de natureza socioprofissional) –, quando articulados e associados aos correspondentes fluxos de mobilidade de carreira nas FFAA, constituem um *continuum* que permite descrever e explicar a passagem dos cidadãos pelas fileiras na forma de prestação de serviço militar em RC (Figura 2).

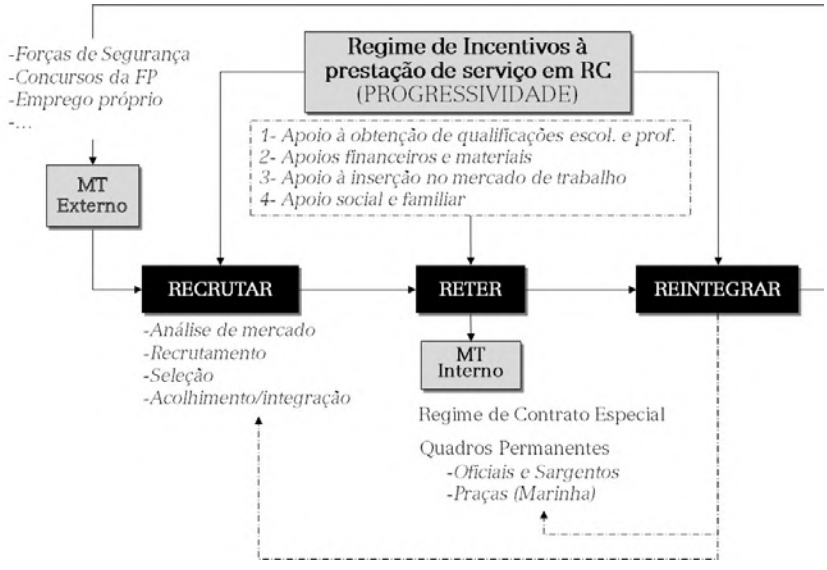


Figura 2 – Dimensões do regime de contrato das FFAA portuguesas.

Fonte: Construído a partir de: Lei n.º 174/1999, de 21 de setembro; Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro; Decreto-Lei n.º 118/2004 de 21 de maio; Decreto-Lei n.º 320/2007 de 27 de setembro; Lei Orgânica n.º 1/08, de 6 de maio; Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro.

Em apoio do funcionamento do referido *continuum*, o "**Regime de Incentivos**" atua como uma variável mediadora do sucesso da operacionalização das três dimensões: recrutamento, retenção, reinserção socioprofissional.

[3] Para além da grande aposta do modelo de incentivos francês, que é a formação profissional para uma mais fácil reintegração na vida civil (mobilidade externa), sublinha-se a possibilidade de o militar poder optar pela renovação de sucessivos contratos (mobilidade interna), tendentes a aumentar a ligação dos cidadãos a uma carreira militar.

Como será adiante explicitado, os resultados do estudo exploratório prévio (Santos, & Sarmento, 2018), confirmados nesta investigação, sugerem a necessidade de ser concretizada uma maior interdependência entre as três dimensões, no sentido de reforçar a capacidade de captação e de retenção de efetivos em RC para as FFAA.

1.3. Referencial Teórico do Estudo

O **referencial teórico** está esquematizado na Figura 3, onde estão presentes três níveis de análise – macro, meso e micro –, os quais se relacionam, quer com a estruturação do modelo (componente normativa), decorrente dos diplomas aprovados em sede de Assembleia da República, Governo e Ministério da Defesa Nacional, quer com a sua gestão pelas FFAA, cuja operacionalização é ainda condicionada, em cada momento, por medidas emanadas do Governo ou do Ministério da Defesa Nacional.

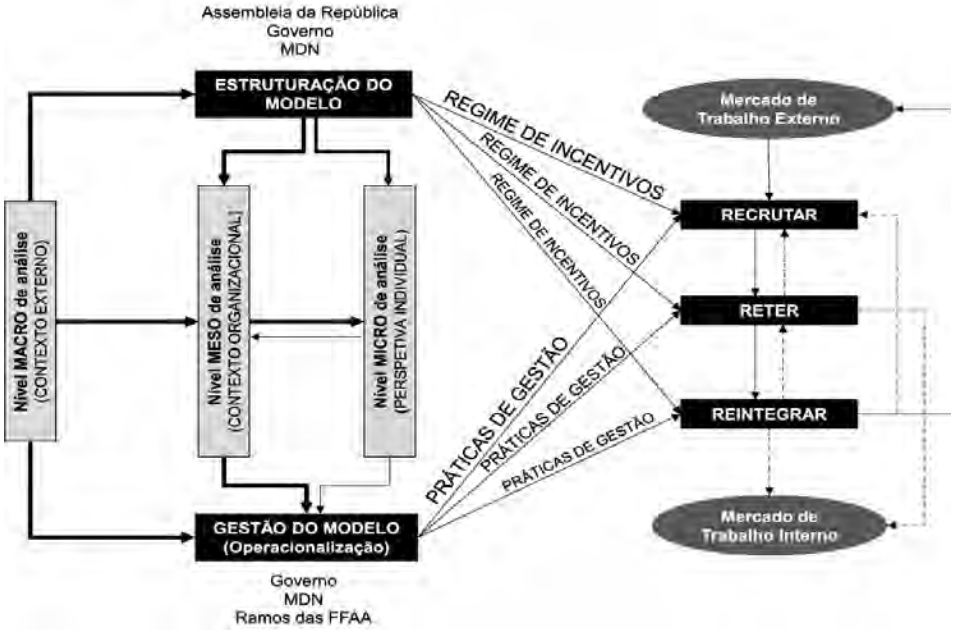


Figura 3 – Referencial teórico do estudo: níveis de análise e dimensões estruturantes.

A estruturação do modelo e a sua gestão cruzam-se com as três grandes dimensões centrais do estudo – recrutamento, retenção e reinserção socioprofissional –, num processo dinâmico de permanente construção e ajuste, onde o 'regime de incentivos' à prestação do serviço militar em RC e as 'práticas de gestão' constituem elos de ligação e elementos fundamentais da operacionalização e do bom funcionamento do modelo, responsabilidade que é partilhada pelo Ministério da Defesa Nacional e pelos ramos das FFAA.

Da revisão de literatura destacam-se algumas teorias relativas às carreiras, bem como os conceitos de 'âncora de carreira' (Schein, 1965, 1978, 1990) e de 'contrato psicológico' (Rousseau, 1995, 1989), e a respetiva confrontação com a realidade do contexto militar.

As **carreiras militares**, enquanto "[…] conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida

por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si" (Decreto-Lei n.º 90/2015, art.º 27.º), integram-se no ordenamento jurídico português, na tipologia de carreiras designada por 'corpos especiais', que se inserem, por sua vez, no 'sistema de carreira' da Administração Pública portuguesa, em oposição ao 'sistema de emprego' (Rocha, 2005).

As carreiras militares aproximam-se concetualmente das **carreiras de tipo organizacional** (Defillippi, & Arthur, 1994; Hall, 1996), dado que os percursos profissionais estão delimitados previamente em diploma próprio (Decreto-Lei n.º 90/2015) e são geridos, quase exclusivamente, pela organização. Este modelo contrasta com conceções de carreira menos tradicionais, designadamente as carreiras *proteanas* (Arthur, 1996; Currie et al., 2006; Hall, 1996, 2002) e as carreiras sem fronteiras (Arthur, 1994; Arthur, & Rousseau, 1996; Dutra, 2010; Peiperl et al., 2000).

As carreiras de tipo organizacional sugerem um caminho a percorrer na estrutura organizacional, por norma hierarquizada, à qual está associada também a progressão vertical da carreira. A organização controla a generalidade das variáveis do modelo de carreira, deixando pouca margem aos indivíduos, o que, em termos profissionais, acaba por conduzir, num sentido complementar, a uma certa estabilidade até ao momento da saída da organização (Dutra, 2010; Martins, 2010; Van Maanen, 1977).

Por sua vez, as **carreiras de tipo *proteano***, apresentadas frequentemente em oposição às carreiras de tipo organizacional, são percecionadas como um conjunto de tomadas de decisão sequenciais ao longo da vida profissional, conduzindo a atitudes, comportamentos e experiências próprios, e sublinhando-se o facto de o indivíduo deter o controlo da sua carreira, deixando à organização uma margem muito pequena nas tomadas de decisão (Dutra, 2012; Hall, 1976).

As **carreiras sem fronteiras**, conceito introduzido por Defillipi e Arthur (1994), referem-se à dissolução das anteriores fronteiras, sobretudo no seio das organizações, passando a estar em causa a criação de percursos profissionais de perfil menos estruturado e ainda mais flexível do ponto de vista das escolhas pessoais quando comparadas com as carreiras de tipologia *proteana*.

Foi ainda objeto de revisão o **modelo institucional/ocupacional** de Moskos (1977, 1986), decorrente da capacidade de qualificar e explicar as tipologias de motivos que levam os cidadãos a concorrer ao RC, bem como as razões que levam os militares a abandonar as fileiras antes de cumprirem o tempo total permitido por lei. A revisão empírica sugere que os motivos de ingresso nas FFAA são maioritariamente institucionais e as razões das desistências são sobretudo de natureza ocupacional (Cardoso, 2008; CPAE, 2016; DGRDN, 2017; Santos, 2015).

Dois outros conceitos com grande relevância para esta investigação são as "**âncoras de carreira**", introduzidas por Schein (1990), e o **contrato psicológico**, abordado pela primeira vez de forma mais sistematizada por Rousseau (1989). Estes conceitos são considerados essenciais, do ponto de vista qualitativo, para perceber e classificar os motivos por que os cidadãos ingressam nas FFAA em RC e as razões porque abandonam as fileiras antes do tempo máximo permitido por lei. Tal como no caso do modelo institucional/ocupacional de Moskos, estes conceitos, ainda que não sejam profundamente explorados empiricamente neste estudo (sê-lo-ão quantitativamente avaliados num estudo posterior), são considerados

essenciais, do ponto de vista qualitativo, para perceber e classificar os motivos por que os cidadãos ingressam nas Forças Armadas em regime de contrato (caso das âncoras de carreira) e as razões porque abandonam as fileiras antes do tempo máximo permitido por lei, as quais parecem estar, nos termos do estudo exploratório prévio (revisão empírica de vários estudos do Ministério da Defesa nacional e dos ramos das Forças Armadas) ligadas, em grande medida, com a quebra/rutura do contrato psicológico.

1.4. Questões e Hipóteses de Investigação

Decorrente do estudo exploratório, prévio a esta investigação (Santos, & Sarmento, 2018), e da posterior revisão teórica e empírica, designadamente em relação aos vários estudos consultados e aos relatórios produzidos pelos ramos das Forças Armadas e pelo Ministério da Defesa Nacional, atrás referidos, foi possível definir algumas questões de investigação e, a partir daí, formular hipóteses gerais orientadoras, as quais, no decorrer da análise de conteúdo, foram ajustadas.

Na Tabela 1 apresentam-se, na sua versão final, as questões de investigação e as hipóteses que neste estudo lhe foram associadas.

Tabela 1 – Questões Derivadas e Hipóteses Gerais de Investigação.

QUESTÕES DERIVADAS (QD)	HIPÓTESES GERAIS DE INVESTIGAÇÃO (H)
QD 1: Quais as representações sociais prevalecentes nos jovens portugueses em relação às FFAA?	H 1.1: As representações sociais prevalecentes em relação às FFAA portuguesas por parte dos jovens sugerem uma crescente "desimplicação" (afastamento); H 1.2: A carreira militar é pouco atrativa junto dos jovens portugueses.
QD 2: Quais os fatores do contexto externo que mais têm afetado a capacidade de obtenção e de retenção de recursos humanos por parte das FFAA portuguesas em relação à forma de prestação de serviço militar em RC?	H 2: O quadro político-legal e as dimensões demográfica, geográfica e sociocultural são os principais fatores do contexto externo às FFAA que condicionam a obtenção e a retenção de militares em RC.
QD 3: Quais os principais problemas e/ou disfunções organizacionais (contexto interno/organizacional) que têm estado na origem de uma insuficiente capacidade de recrutamento e retenção de efetivos por parte das FFAA portuguesas em relação à prestação de serviço militar em RC?	H 3.1 As estratégias de relação-comunicação estabelecidas pelo MDN e pelas FFAA com o mercado de trabalho não estão articuladas e revelam uma reduzida eficácia em termos de divulgação da oferta institucional e da captação de voluntários; H 3.2 As caraterísticas do contexto militar e o tipo de acolhimento e acompanhamento inicial dos cidadãos nas FFAA condicionam negativamente os níveis de retenção de efetivos, com maior enfoque nas áreas de maior valor de mercado e as sujeitas a maior mobilidade geográfica e/ou empenhamento operacional.
QD 4: Como têm evoluído os principais motivos que conduzem à saída prematura das FFAA portuguesas dos cidadãos que prestam serviço militar em RC?	H 4.1: Os principais motivos que conduzem à saída prematura dos militares em RC prendem-se, com fatores de natureza ocupacional; H 4.2: Os principais motivos que conduzem à saída prematura dos militares em RC estão associadas a expetativas não correspondidas (quebra de contrato psicológico).
QD 5: Qual a capacidade de intervenção do Ministério da Defesa Nacional e das Forças Armadas portuguesas para apoiar a reintegração/reinserção socioprofissional dos ex-militares que prestaram serviço em regime de contrato?	H 5: O Ministério da Defesa Nacional e as Forças Armadas portuguesas têm demonstrado uma limitada capacidade de promoção e/ou apoio da reinserção socioprofissional dos ex-militares do regime de contrato, agravada pelos constrangimentos financeiros e económicos mais recentes.

2. Metodologia e Método

Em termos **metodológicos**, este estudo apoia-se prioritariamente numa estratégia de investigação qualitativa (Bryman, 2012) e num desenho de pesquisa do tipo estudo de caso, de horizonte temporal longitudinal em relação à análise documental (período compreendido entre 1999 e 2016) e, posteriormente, de horizonte temporal transversal em relação ao estudo empírico (Bryman, 2012; Saunders et al., 2009; Vilelas, 2009; Yin, 2014).

A opção pela pesquisa **qualitativa** prende-se com a necessidade de ser obtida uma compreensão mais rica e aprofundada dos fenómenos observados (Denzin & Lincoln, 2013, p. 9), enfatizando a "qualidade" e os "significados", que não é possível observar ou medir em termos de quantidade, intensidade ou simples frequência (p. 17).

Foram geradas hipóteses de resposta às perguntas da investigação, tendo prevalecido a utilização do raciocínio **hipotético-dedutivo** (Carvalho, 2009), e por isso usada uma pesquisa no contexto da prova, embora pontualmente, se tenha recorrido ao raciocínio indutivo e ao contexto da descoberta (Guerra, 2006), assumindo-se a eventualidade (e a necessidade) de uma categorização emergente durante a análise de conteúdo (Bardin, 1977).

Do ponto de vista **ontológico**, relativo à natureza da realidade ou dos fenómenos observados, os investigadores deste estudo adotam um posicionamento **construtivista** (Bryman, 2012; Creswell, 2013; Denzin, & Lincoln, 2013), salvaguardando, no entanto, o necessário "distanciamento" e uma "postura de não influência" (Flick, 2005) em todo o processo de investigação.

Do ponto de vista **epistemológico**, relativo ao processo de produção do conhecimento (Almeida, 2007), os investigadores optam por uma posição **interpretativista**, dado estar em causa o estudo de um objeto social, pessoas e respetivas instituições, requerendo-se uma lógica procedimental para capturar o significado objetivo da atuação social dos atores (Bryman, 2012, pp. 29, 30).

A **amostra**, não probabilística, obtida em 2017, é composta por 74 inquiridos, oficiais que pertencem aos três ramos das FFAA portuguesas – Marinha, Exército e Força Aérea – colocados no Instituto Universitário Militar, os quais responderam a um inquérito por questionário de perguntas abertas, sendo que o número de respostas válidas se resume a 69.

Caraterísticas sociodemográficas dos 69 inquiridos:

– **Género:** Masculino (n=56; 81,2%); Feminino (n=13; 18,8%);

– **Postos:** 1.º Tenentes/Capitães (n=32; 46,4%), Capitães-tenentes / Majores (n=18; 26,1%), Capitães-de-fragata / Tenentes-coronéis (n=3; 4,3%) e Capitães-de-mar-e-guerra / Coronéis (n=16; 23,2%);

– **Ramo das FFAA**: Marinha (n=18; 26,1%), Exército (n=30; 43,5%) e Força aérea (n=21; 30,4%);

– **Experiência profissional**: entre os 10 anos (1.º Tenentes/Capitães) e os 30 anos (Capitães-de-mar-e-guerra / Coronéis); 100% dos inquiridos têm experiência de comando / chefia de tropas;

– **Função no Instituto Universitário Militar**: 55 (79,7%) Discentes e 14 (20,3%) Docentes.

O **procedimento metodológico da investigação de campo** concretizou-se a partir de uma análise de conteúdo temática ou categorial, como sugerido por Bardin (1977) e Guerra (2006), às respostas ao inquérito, em que se pretendeu identificar as perceções dos participantes sobre o modelo de prestação de serviço militar em RC, numa dupla perspetiva, de diagnóstico e de geração de soluções.

Após a validação do inquérito por quatro especialistas detentores de conhecimento aprofundado de gestão de recursos humanos em contexto militar, elaborou-se a versão final, que foi enviada aos elementos da amostra, os quais foram contactados por *email*. As respostas foram canalizadas para uma base de dados, tendo estado aberta para recolha de dados durante seis meses (entre fevereiro e julho de 2017). Para o preenchimento do questionário foi inicialmente dado o tempo de 45 minutos, mais tarde reajustado para 90 minutos, por ter havido solicitações diretas para o alargamento deste tempo.

3. Apresentação de Dados e Discussão dos Resultados

Nesta secção apresentam-se os principais resultados decorrentes da análise de conteúdo do tipo categorial (Bardin, 1977; Guerra, 2006), materializados em dimensões, categorias e subcategorias, identificadas a partir das respostas ao inquérito por questionário.

Antes da "administração da prova" procedeu-se a uma primeira leitura, "flutuante", e avaliação das respostas às perguntas do questionário (Bardin, 2000), a partir do que foram excluídos os participantes cujas respostas estavam muito incompletas e não apresentavam uma mais-valia para o estudo. Foram apuradas as perguntas derivadas e as hipóteses de investigação previamente esboçadas e, posteriormente, definidos os índices e indicadores, como se apresenta nas subsecções seguintes.

Foi organizado o material de análise, definidas as unidades de registo de informação e as técnicas e os critérios a utilizar. A sistematização da informação foi conseguida pela construção de grelhas de análise sob a forma de quadros de múltiplas entradas, no âmbito de cada temática/pergunta. Para categorização e contagem (frequências), conforme sugerido por Bardin (2000), foi selecionada, como **unidade primária para registo da informação**, a palavra-chave ou palavra-tema e, para contextualização, a **frase (*in vivo*)**.

A constituição dos agrupamentos temáticos teve em atenção um conjunto de categorias e subcategorias *a priori*, fundadas no referencial teórico e na revisão empírica (estudos elaborados pelos ramos das FFAA e pelo MDN) e nas hipóteses de investigação, que resultaram de um estudo exploratório prévio, a que foram acrescentadas outras, emergentes, decorrentes da análise de conteúdo.

Admitindo-se que a frequência dos temas (nas respostas) está relacionada com a importância que lhes é atribuída pelos oficiais inquiridos, numa primeira fase, assumiu-se como significativo a regularidade de aparição (análise frequencial das ocorrências), tendo sido considerado inicialmente que todos os itens tinham idêntico valor.

As hipóteses do estudo foram testadas, quer a partir de uma interpretação dos resultados parciais no âmbito de cada tema (conjuntos de perguntas), quer a partir de uma interpretação integrada dos resultados finais. Os temas resultantes de uma primeira agregação foram os seguintes:

1. **Representações sociais** prevalecentes sobre as FFAA e **atratividade da carreira militar** (H1);
2. **Recrutamento e retenção**, avaliado de uma forma integrada, a partir dos fatores do contexto externo, dos problemas/disfunções organizacionais) e dos motivos de saída prematura (H2, H3 e H4);
3. **Reintegração socioprofissional dos ex-militares do Regime de Contrato**, avaliando a capacidade e as iniciativas levadas a cabo pelo Ministério da Defesa Nacional e pelos ramos das Forças Armadas para apoio ao ingresso no mercado de trabalho (H1).

3.1. Representações Sociais e Atratividade da Carreira Militar

O primeiro grupo de temas, dada a sua afinidade, juntou as "Representações sociais por parte dos jovens em relação às FFAA portuguesas" e a "Atratividade da carreira militar" em RC. Para o efeito, foram colocadas as seguintes perguntas: (i) "Como avalia a imagem geral que os jovens têm em relação às FFAA"; e (ii) "Como avalia a atratividade da carreira militar para os jovens portugueses em geral".

Da análise de conteúdo às respostas à primeira pergunta obtiveram-se **79 ocorrências** significativas, distribuídas por três categorias principais: (i) "**Imagem geral**" das FFAA, (ii) "**Atividade das FFAA**" e (iii) "**Carreira militar**" nas FFAA, conforme se mostra na Figura 4. A cada categoria correspondem algumas subcategorias, que agregam várias 'unidades de registo', das quais foram selecionadas as mais relevantes.

Figura 4 – Representações sociais sobre as FFAA.

Os resultados agregados das duas primeiras categorias sugerem que os inquiridos consideram que os militares em RC têm, tendencialmente, uma **imagem geral** "positiva" e "favorável" sobre as FFAA (18 ocorrências contra 9), não obstante, de forma algo paradoxal, pareça existir um elevado grau de desconhecimento sobre a **atividade** das FFAA (22 ocorrências).

Embora exista algum equilíbrio nos resultados quanto à perceção do valor da atividade das FFAA (favorável *versus* desfavorável), o que acontece é que esta é criticada em termos de necessidade e utilidade. Os inquiridos sublinham **o desconhecimento** e o **crescente "afastamento"** dos militares do RC em relação à "coisa militar", bem como a consequente **representação social**, **"mal definida"** ou **"deturpada"**, atribuindo parcialmente o pendor parcialmente negativo dos outros resultados (imagem e utilidade das FFAA) a este desconhecimento e afastamento em relação às questões militares.

Da análise de conteúdo à **carreira nas FFAA** (terceira categoria) resultou a identificação de duas subcategorias: (i) "atratividade" (9 ocorrências) e (ii) "expetativas" de ingresso nas FFAA (6 ocorrências), sendo que as ocorrências principais assumem um pendor negativo, expresso em "atratividade reduzida" e na perceção de que a carreira militar é "pouco acessível" (expetativas de ingresso).

Uma perceção mais fina em relação à carreira militar foi obtida a partir das respostas à segunda pergunta sobre "**atratividade da carreira militar**". A análise de conteúdo mostra a tendência negativa da posição dos militares em RC, obtida a partir das perceções dos inquiridos (46 ocorrências desfavoráveis contra apenas 8 favoráveis), conforme se ilustra na Figura 5.

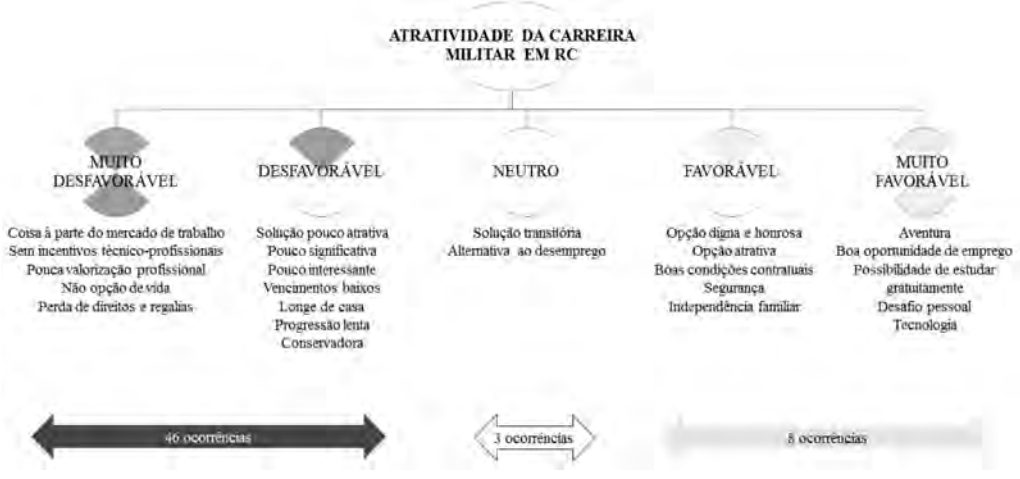


Figura 5 – Atratividade da carreira militar em regime de contrato.

Os inquiridos consideram, mais uma vez, que esta tendência marcadamente desfavorável pode ser influenciada por algum desconhecimento sobre a atividade militar, em parte decorrente da dificuldade de as FFAA divulgarem de forma adequada a sua imagem.

Como unidades de contexto, justificativas das unidades de registo assinaladas na Figura 5, no âmbito das três perspetivas, relevam-se as seguintes:

Perspetiva favorável (inclui as subcategorias "favorável" e "muito favorável"):

"[…] as condições contratuais ao nível do RC são excelentes e sem paralelo no mercado de trabalho para o público-alvo em questão…";

Em relação aos jovens que ingressam nas Forças Armadas, "[…] haverá essencialmente duas visões […]: uma, mais pragmática, relacionada com a oportunidade de emprego; outra, mais idealizada, ligada à aventura, aos desafios, à possibilidade de viajar."

"Tirando casos de desemprego e dificuldades económicas, a atração prende-se com a possibilidade de estudar".

Perspetiva Neutral:

"A atratividade da carreira militar é muito influenciada pela situação de emprego do mercado de trabalho do país […]. Se o mercado de trabalho estiver difícil, os jovens procuram a carreira militar. No caso de haver oferta no mercado de trabalho, os jovens preferem outro tipo de carreira."

Perspetiva desfavorável (inclui as subcategorias "desfavorável" e "muito desfavorável"):

"A carreira militar é, de uma forma geral, pouco atrativa para os cidadãos, surgindo como uma "coisa" à parte em relação ao mercado de trabalho";

"[…] a atratividade é baixa, bem patente nas dificuldades de recrutamento transversais aos diferentes ramos";

"Não são uma opção de carreira para a vida. A dita globalização abre-lhes outros horizontes em proporção à dimensão do nosso território";

"[…] sem incentivos técnico-profissionais relevantes a médio/longo prazo";

"A atratividade é pouca pois existem factores determinantes como os vencimentos, o facto de estar longe de casa, a progressão lenta".

As asserções do estudo em relação às **representações sobre as FFAA** e à **atratividade da carreira militar** confirmam os resultados das pesquisas conduzidas pelo Ministério da Defesa Nacional e pelos ramos das FFAA: Marinha, Exército e Força Aérea (*e.g.*, CPAE, 2016; DGRDN, 2017).

3.2. Recrutamento e Retenção de Efetivos em Regime de Contrato

O segundo grupo de temas discutido está associado às **questões derivadas 2**, **3** e **4** e às respetivas hipóteses de investigação, sendo avaliadas duas das principais dimensões do estudo: o **recrutamento** e a **retenção** de efetivos em RC. A análise de conteúdo foi conduzida tendo em atenção, entre outros, os seguintes tópicos:

– Fatores do contexto externo que mais têm afetado a capacidade de recrutamento e de retenção;

– Problemas e disfunções organizacionais que condicionam a capacidade de recrutamento e retenção;

– Motivos de saída prematura de militares do RC.

Estes tópicos foram posteriormente agregados e dois grandes subtemas: problemas que condicionam o recrutamento; e problemas que condicionam a retenção de efetivos em RC.

3.2.1. Principais problemas que condicionam o Recrutamento

O estudo prévio inicial (Santos, e Sarmento, 2016) e a análise de conteúdo às respostas dos inquiridos permitiu identificar cinco grandes categorias: (i) estratégias e mecanismos de relação-comunicação, (ii) fatores do contexto externo, (iii) fatores do contexto interno organizacional, (iv) sistema de incentivos e (v) âncoras de carreira. A estas categorias correspondem várias subcategorias como se explicita na Figura 6 e se justifica de seguida.

Figura 6 – fatores influenciadores do recrutamento.

Começa por sublinhar-se o papel das "**estratégias e mecanismos de relação-comunicação**" entre as FFAA e o Mercado de Trabalho, em relação ao que poderá estar em causa a qualidade da divulgação da imagem e da oferta institucional com a finalidade de captar voluntários. Esta categoria integra cinco subcategorias: (i) perceção geral sobre a estratégia, (ii) orgânica atual, (iii) operacionalização, (iv) consequências/eficácia e (v) principais desafios.

A **perceção geral** dos inquiridos sobre esta estratégia (primeira subcategoria) parece apontar para uma avaliação maioritariamente desfavorável (26 ocorrências desfavoráveis contra 10 favoráveis), sendo que os inquiridos que têm uma perceção desfavorável defendem que a estratégia está "mal definida e mal estruturada", é "pouco profissional", "pouco inovadora" e "pouco agressiva e ambiciosa". Em contraposição, as 10 ocorrências positivas referem-se a uma estratégia "bem desenhada", "positiva", "adequada", "atrativa" e "interessante".

Em relação à **orgânica atual** que suporta esta estratégia (segunda subcategoria), os inquiridos consideram que, por ser diferente e não estar articulada entre os ramos e o Ministério da Defesa Nacional, nem coordenada a nível central, a sua **operacionalização** apresenta falhas importantes, designadamente ao nível dos públicos-alvo, dos momentos e dos meios e formatos utilizados, com **consequências** relevantes em termos de eficiência e de eficácia. Da análise à **orgânica** resultaram três categorias elementares: (i) estrutura

de apoio, (ii) grau de articulação e (iii) corresponsabilidades, que, em conjunto, totalizaram 13 ocorrências, de que se destacam, como principais unidades de registo, uma "orgânica de suporte diferente" entre os ramos e "fragmentada", "não articulada", com "execução separada", "sem coordenação central", com "atribuições em acumulação" e com um insuficiente "compromisso das instâncias superiores".

A subcategoria **operacionalização** é expressa em quatro categorias elementares: (i) *know-how*, (ii) momentos, (iii) público-alvo e (iv) meios/formatos de divulgação, totalizando 19 ocorrências. Destacam-se, como unidades de registo: a utilização da "Prata da casa" e a sua "pouca especialização" (*know-how*); o facto de os públicos-alvo não estarem ainda adequadamente definidos, haver necessidade de "ações mais precoces"/idade e de "envolvimento dos pais" e da "população" em geral (momentos e público-alvo); "não haver uniformidade nas mensagens" e na tipologia de "meios utilizados" pelos ramos das FFAA, que oscilam entre as "iniciativas tradicionais" e o uso das "redes sociais" e das "tecnologias de informação e comunicação", cuja aposta é ainda reduzida (meios/formatos de divulgação).

A subcategoria **consequências / eficácia** da estratégia de comunicação e relação com o mercado de trabalho é expressa em três categorias elementares: (i) mensagem, (ii) execução e (iii) resultados, tendo sido obtidas 15 ocorrências, na sua maioria negativas, de que se destacam as seguintes unidades de registo: uma "má divulgação" e uma "oferta limitada", que "falha os públicos-alvo", "não chega aos destinatários", nem reflete a "essência das FFAA" (mensagem); com "falhas na execução" e utilização de "meios inadequados" (execução); ação insuficiente, "ineficiente" e que apresenta "resultados assustadores", por ser "pouco efetiva" (resultados).

A última subcategoria da categoria "estratégias e mecanismos de relação-comunicação" está representada pelos **desafios** (12 ocorrências) que se colocam no plano institucional, governamental e nacional, com particular incidência na utilização de "meios" não tradicionais, tais como apostar nas redes sociais, no *youtube* e aplicações de *smart phone*, nas "atribuições" e corresponsabilidades individuais e das equipas, nas "formas de ação", na "especialização" dos intervenientes e na "formação para a cidadania".

Para além da estratégia de comunicação e relação com o mercado de trabalho, existem, como referido, outros fatores assinalados pelos inquiridos, que podem afetar a capacidade de obtenção de recursos humanos destinados à prestação de serviço militar em RC. Após análise de conteúdo, destacam-se as seguintes categorias, as quais, em conjunto, incorporam 99,1% das ocorrências: o **contexto externo** (com 38 ocorrências: 27,1%), o **contexto organizacional** (51 ocorrências: 36,4%), o **sistema de incentivos** (com 39 ocorrências: 27,9%) e as **âncoras de carreira** (com 8 ocorrências: 5,7%).

O **contexto externo** tem como principais subcategorias (i) a demografia, (ii) a ação política, (iii) o perfil geracional dos jovens (em idade de recrutamento), (iv) o perfil sociocultural, (v) o perfil geográfico dos candidatos e (vi) a concorrência do mercado de trabalho externo.

Em relação à **demografia** obtiveram-se apenas 4 ocorrências, de que se destacam, como unidades de registo, a "pirâmide etária", o "envelhecimento da população" e a "base de recrutamento".

A subcategoria **ação política**, com 7 ocorrências, foi expressa em várias unidades de

registo, designadamente: "quadro político-legal desatualizado", "posicionamento político com fraco reconhecimento pelas FFAA", "problema real não assumido" sobre o RC e necessidade de "valorização das FFAA".

As subcategorias **perfil geracional** e **perfil sociocultural**, com 14 ocorrências no seu conjunto, expressas em várias unidades de registo, sublinham as "caraterísticas geracionais" dos jovens, a frequente "falta de convicção" e de consistência das suas opções, a "dificuldade em aceitar privações e dificuldades", o "desinteresse" e falta de "cultura de defesa" e um certo "choque de ideais" em relação ao contexto militar.

Do **perfil geográfico**, com 6 ocorrências, sublinha-se a sua influência no recrutamento, negativa, quando perspetivada após ingresso nas fileiras mercê do "afastamento geográfico" e da "distância à área de residência", pontualmente conjugada com uma "reduzida remuneração" para suportar as viagens.

Finalmente, a última subcategoria da categoria "contexto externo", a **concorrência do mercado de trabalho externo**, com 7 ocorrências, decorre da respetiva atratividade quando comparado com a oferta militar e traduz-se, entre outras, nas seguintes unidades de registo: "competitividade com o mercado de trabalho civil, mais atrativo"; FFAA como "opção de recurso" de empregabilidade; opção militar com menores "incentivos" e menores "vantagens económicas e sociais".

Quando se aborda o **contexto interno (organizacional)**, surgem como subcategorias principais (i) as caraterísticas do contexto militar, (ii) as caraterísticas da vida militar, (iii) a atividade das FFAA, (iv) a divulgação da oferta de trabalho, (v) o perfil de seleção e (vi) o acolhimento inicial nas fileiras, que totalizam 51 ocorrências (36,4% dos fatores que afetam o recrutamento).

Destas subcategorias referem-se, de forma conjugada, as **caraterísticas do contexto militar** e as **caraterísticas da vida militar** que, em conjunto, perfazem 9 ocorrências, a partir do que se releva, como unidades de registo, o "posicionamento cultural das FFAA" e os sacrifícios e regras da "carreira militar", que afastam muitos cidadãos da opção militar.

A subcategoria **divulgação da oferta de trabalho** é a mais relevante da categoria **contexto interno / organizacional**, com 21 ocorrências, a qual é explicitada por unidades de registo como: "divulgação deficiente, vaga, pouco dirigida, pouco objetiva, insuficiente, pouco consequente"; "não articulada"; "dificuldade em comunicar"; "desconexão com o mercado de trabalho" e "ineficácia".

A subcategoria **perfil de seleção** alerta para a necessidade de alteração / adaptação das provas de classificação e seleção, em particular as "tabelas da aptidão médica" e as "exigências físicas", decorrente da elevada atrição causada durante o processo de recrutamento.

O **acolhimento inicial nas fileiras** tem sido um dos aspetos mais vezes debatido nos últimos anos em contexto militar. Esta subcategoria, com 10 ocorrências, refere-se aos "primeiros contatos" do cidadão com o contexto militar, à "primeira impressão", ou mesmo às "condições de habitabilidade" e de "bem-estar" que são proporcionadas durante o tempo em que permanecem nos quartéis durante a formação inicial e que têm grande impacto na decisão de ingresso definitivo nas fileiras.

No que concerne à categoria **sistema de incentivos**, com um total de 39 ocorrências

(27,9% dos fatores do contexto organizacional), cujas subcategorias coincidem com as cinco bases legalmente definidas pelo normativo correspondente (Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro; Decreto-Lei n.º 118/2004, de 21 de maio; Decreto-Lei n.º 320/2007 de 27 de setembro), destacam-se a (i) **formação e certificação profissional** (com 8 ocorrências: 20,5%), (ii) as **compensações financeiras e materiais** (com 13 ocorrências: 33,3%) e (iii) **o apoio à reinserção no mercado de trabalho** (com 15 ocorrências: 38,5%), explicitadas a partir das unidades de registo e de contexto que a seguir se referem na Figura 7.

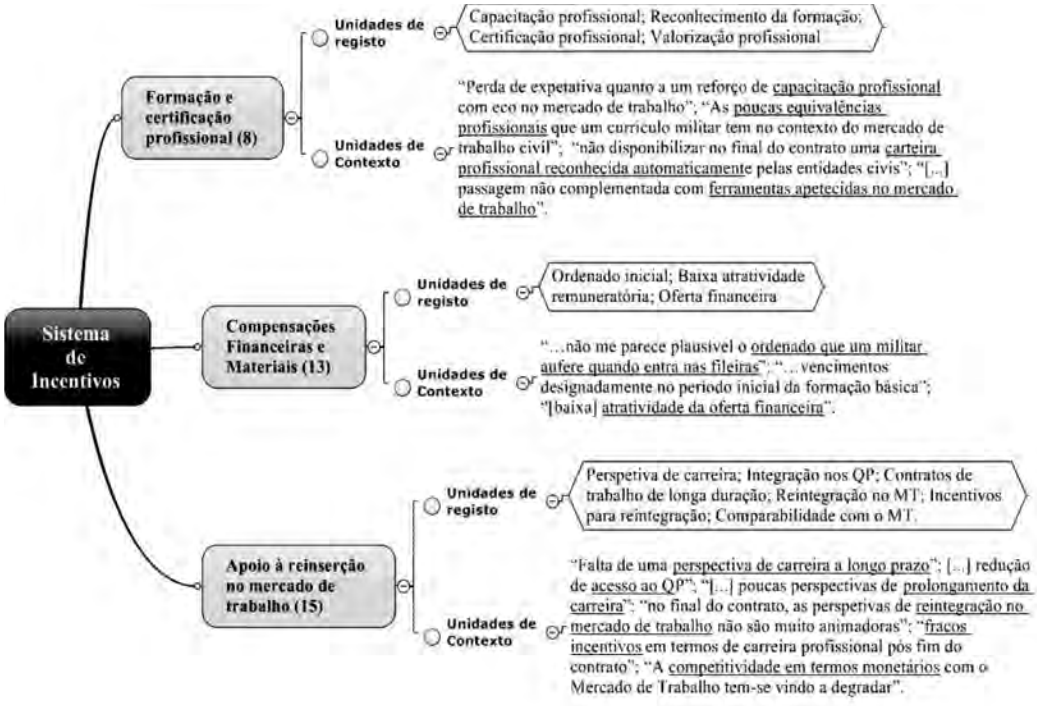


Figura 7 – Principais subcategorias da categoria "sistema de incentivos" na prestação de serviço em RC.

A apreciação geral que os inquiridos fazem do atual **sistema de incentivos** parece corroborar as vulnerabilidades que lhe têm sido reconhecidas em vários estudos do MDN e dos ramos das FFAA em termos de atratividade e eficácia e a necessidade de garantir a sua revisão (CPAE, 2016; DGRDN, 2017; Santos, 2015; Santos, & Sarmento, 2018).

Finalmente, a categoria **âncoras de carreira**, nos termos em que são definidas por Schein (1990), resume-se a uma única subcategoria com algum significado entre os cidadãos que optam pelo ingresso nas FFAA portuguesas: "segurança e estabilidade", sendo de assinalar as seguintes unidades de registo: "emprego garantido", "estabilidade profissional" e "estabilidade familiar", aspetos com os quais os cidadãos que ingressam nas FFAA se confrontam durante o período em que permanecem nas fileiras.

Os principais **desafios** focam-se na necessária alteração da "estratégia de comunicação" com o mercado de trabalho, no reforço da "oferta formativa", na criação de "mecanismos de integração" entre ministérios e ramos e na criação e consolidação de uma "cultura de

defesa", sendo que estes devem ser concebidos e concretizados, de forma conjugada, nos planos institucional, governamental e nacional.

3.2.2. Principais problemas que condicionam a Retenção de militares contratados

Em relação às disfunções que condicionam a capacidade de retenção nas fileiras de militares do RC, assumem particular ênfase as razões porque os cidadãos desistem ao longo do processo de recrutamento e seleção e, posteriormente, durante os dois primeiros anos em que prestam serviço nas FFAA.

Em relação às **desistências ao longo do processo de recrutamento e seleção**, a partir da análise de conteúdo às respostas dos inquiridos foram definidas oito categorias: (i) perfil dos candidatos, (ii) âncoras de carreira, (iii) caraterísticas do processo de recrutamento e seleção, (iv) caraterísticas do contexto militar, (v) condições iniciais proporcionadas aos cidadãos, (vi) gestão de expetativas, (vii) sistema de incentivos e (viii) mercado de trabalho externo, contabilizando um total de 151 ocorrências. A estas categorias correspondem várias subcategorias como se mostra na Figura 8 e se justifica de seguida.

Figura 8 – Fatores influenciadores da retenção.

A categoria **perfil dos candidatos** é expressa por 28 ocorrências (18,6%), distribuídas por várias subcategorias, das quais se destacam três:

– O **perfil geracional geral** (com 19 ocorrências: 67,9%), de que se releva: a "falta de convicção" dos jovens, a "ligeireza com que encaram os desafios", a falta de "espírito de sacrifício" e o difícil "confronto com o "não" / "não pode ser"";

– O **perfil sociocultural** (com 4 ocorrências: 14,3%), condicionado pelos "valores" dos jovens e pela sua reduzida "consciência de cidadania";

– **Razões de ordem vocacional** (igualmente com 4 ocorrências: 14,3%), de que se

sublinham as seguintes unidades de registo: "falta de vocação", "desinteresse geral", ou "falta de atratividade da carreira militar", que, em conjunto, pormenorizam as perceções antes referidas.

As **âncoras de carreira** (com 16 ocorrências: 10,6%) sugerem um afastamento em relação à atividade das FFAA, reforçando a anterior perceção no que se refere à importância da "segurança/estabilidade", que não encontram em contexto militar, e surgindo, com um valor reforçado, as âncoras "autonomia/independência" (decorrente do desinteresse pela "disciplina" e pelas "obrigações, limitações e regras") e "estilo de vida" (dada a importância crescente que os jovens dão ao contacto com os grupos sociais com que se identificam, cuja distribuição de tempo terá que ser partilhada com a vida profissional).

As **caraterísticas do processo de recrutamento e seleção** é uma das mais importantes categorias, com um total de 31 ocorrências (20,5%), distribuídas por várias subcategorias, de que se realçam:

– O **tempo de resposta** entre a candidatura e a chamada para a realização das provas de seleção (com 15 ocorrências: 48,4%), cuja morosidade ou adiamento desta fase conduz frequentemente à desistência de alguns candidatos, o que confirma os resultados de muitos estudos concretizados pelo Ministério da Defesa Nacional e pelos ramos das FFAA;

– A **qualidade da informação** (com 6 ocorrências: 19,4%), expressa em "falta de esclarecimento inicial" ou desconhecimento das "condições de prestação de serviço" militar em RC, com reflexos ao nível da confrontação entre "expetativas" e "realidade encontrada";

– A conceção e operacionalização do **modelo de prestação de serviço contratado** na fase inicial (com 9 ocorrências: 29,0%), considerado pelos inquiridos como "não adaptado ao atual mercado de trabalho", por admitir "apenas seis anos" de contrato e pelo facto de o processo de recrutamento e seleção ser "muito burocratizado".

A categoria **caraterísticas do contexto militar** (com 15 ocorrências: 9,9%) vem evidenciar ainda mais o perfil geracional dos jovens, quando confrontados com as **caraterísticas da vida militar**, mercê da dificuldade de adaptação a uma realidade diferente. Como principais unidades de registo destacam-se: a "exigência física", os "sacrifícios e limitações" associados à "condição militar" e as restantes exigências e limitações que se prendem com "regras" a cumprir.

As **condições iniciais** proporcionadas aos cidadãos quando ingressam nas FFAA, com 22 ocorrências (14,6%), são expressas em cinco subcategorias, das quais se destacam três:

– O **acolhimento** (com 5 ocorrências: 22,7%), patente no "tratamento nos primeiros contactos" e "durante o curso inicial de formação", assistindo-se, estranhamente, por parte dos militares que acolhem, a uma acentuada "mudança de postura" no acolhimento entre o ato de formalização da candidatura e, posteriormente, o momento da seleção;

– As **condições sociais** (com 10 ocorrências: 45,5%), condicionadas pelos índices de "habitabilidade" e "bem-estar", bem como pelo frequente "afastamento" do local de residência / da família;

– As **condições financeiras** (com 4 ocorrências: 18,2%), com expressão no reduzido vencimento sobretudo no início do contrato, embora, posteriormente, aumente substancialmente;

No que se refere à categoria **gestão de expetativas** (com 16 ocorrências: 10,6%), foram levantadas três subcategorias: (i) **rutura com o quotidiano** (com 11 ocorrências: 68,7%), (ii) **rutura do contrato psicológico** (com 2 ocorrências: 12,5%) e (iii) **influência dos pares**, **amigos e familiares** (com 3 ocorrências: 18,8%), as quais, em conjunto, exprimem a dificuldade de adaptação do cidadão comum ao contexto militar, com caraterísticas muito diferentes das rotinas diárias em que os jovens se envolvem no dia-a-dia. A gestão das expetativas será tanto mais fácil quanto maior for a aproximação entre a perceção inicial (decorrente da informação obtida / disponibilizada) e a realidade encontrada.

O **sistema de incentivos**, que surge, mais uma vez, agora associado ao tema "retenção", conta com 10 ocorrências (6,6%) e tem como subcategorias as cinco componentes definidas legalmente, sendo que os inquiridos destacam duas delas: (i) o **apoio à reinserção** socioprofissional e (ii) as **compensações financeiras**, que, em conjunto representam 90% das ocorrências.

A última categoria do tema "desistências ao longo do processo de recrutamento e seleção" é o **mercado de trabalho externo**, que conta com 13 ocorrências (8,6% do total), distribuídas por três subcategorias, destacando-se uma delas, a **concorrência**, a que correspondem 9 ocorrências (69,2%), com expressão nas "outras oportunidades na vida civil" e na "opção forças de segurança" (Guarda Nacional Republicana e Polícia de Segurança Pública). Esta concorrência, face a outros fatores do contexto militar, acaba por conduzir à desistência de muitos cidadãos durante o processo de recrutamento.

Por fim, os **desafios** que se colocam em relação à **retenção** na fase processual do recrutamento e seleção passam por definir melhor o "público-alvo", "desmaterializar o processo" de recrutamento, melhorar substancialmente a "informação disponível" e "aumentar a remuneração" durante a formação inicial (aspeto que se encontra em fase de resolução) e "melhorar o acolhimento inicial".

Os **problemas e disfunções organizacionais** que condicionam a capacidade de retenção durante o processo de recrutamento e seleção são, na sua maior parte, confirmados **após o ingresso nas fileiras, durante a prestação de serviço**, embora surjam, com maior incidência, os que se prendem com as condições de trabalho e, em sentido oposto, também os que se centram na perspetiva de continuidade na instituição militar, dada a falta de perspetivas a médio-longo prazos.

A perceção de "**quebra de contrato psicológico**" pela organização militar, face às diferenças, por vezes significativas, entre as expetativas criadas e a realidade encontrada/prometida é outra razão frequentemente apontada para a saída antecipada (*e.g.*, inadequação das funções atribuídas face às expetativas; unidade de colocação longe da área de residência, associada aos custos incomportáveis com as viagens; falta de pessoal em quantidade, obrigando os militares a maior permanência nas unidades para garantir os serviços diários).

A "forma de acolhimento e tratamento geral" durante a prestação de serviço e a "rigidez" ou "excessivo formalismo" na relação entre as pessoas, conjugada com a falta de "adaptação à vida militar" e fraca adesão aos "valores militares" (horários, dificuldade em lidar com regras e autoridade, falta de vocação) constituem outros **motivos de desistência** antes de atingido o limite máximo de tempo legalmente permitido por lei (um ano em regime de voluntariado e seis anos em regime de contrato).

A "separação da família" e do "círculo de amigos" e as "restrições na utilização de tecnologias de informação e comunicação" são igualmente apontados como motivos de desistência.

Por se tratar de uma "carreira de curta duração" e de "progressão limitada", com baixo vencimento/retribuição (sobretudo na categoria de praças), associada frequentemente ao facto de os militares não desempenharem "funções de acordo com a formação", provoca igualmente saídas antecipadas. A "abertura reduzida de vagas para os quadros permanentes" e a não concretização, até agora, de "contratos de maior duração", associadas a uma "fraca reintegração no mercado de trabalho após a saída das fileiras das FFAA" completam os motivos mais relevantes apontados pelos inquiridos.

Numa perspetiva complementar, a análise dos principais motivos que conduzem à saída prematura das FFAA portuguesas dos cidadãos que prestam serviço militar em RC permite classifica-los, de uma forma geral, como "instrumentais" e de natureza sobretudo ocupacional, nos termos da classificação de Moskos (1977, 1998).

3.3. Reintegração Socioprofissional dos Ex-Militares Contratados

A **reintegração socioprofissional** dos ex-militares do RC é a terceira dimensão que, juntamente com o recrutamento e a retenção, constituem um ciclo de fases / estádios que explica a passagem dos cidadãos pelas fileiras das FFAA. Os resultados da análise de conteúdo sugerem que do sucesso da reintegração poderá estar dependente uma maior capacidade de recrutamento e de retenção. Nesta secção analisa-se a capacidade do Ministério da Defesa Nacional e dos ramos das FFAA em apoiar a reintegração socioprofissional dos militares contratados que saem as fileiras.

Da análise de conteúdo às respostas às perguntas relativas a esta dimensão resultaram cinco categorias principais: (i) apreciação geral, (ii) entidades envolvidas, (iii) modelo de apoio (conceção), (iv) operacionalização do modelo de apoio e (v) sistema de incentivos, os quais, globalmente, totalizam 76 ocorrências.

A **apreciação geral** que é feita pelos inquiridos é maioritariamente desfavorável, com 30 ocorrências negativas contra 7 positivas. A orientação negativa é sustentada por uma "capacidade limitada", um "efeito nulo" ou uma simples "inexistência" de apoio à reinserção socioprofissional dos ex-militares, atentos os resultados concretos conhecidos.

Apenas três respondentes, entre os 69, reconhecem, explicitamente, a existência do **CIOFE**, estrutura dependente do Ministério da Defesa Nacional, como a principal **entidade vocacionada para a prestação de apoio no regresso ao mercado de trabalho**. Por outro lado, dos 69 inquiridos, 16 (23,2%) desconhecem ou não conhecem suficientemente as facilidades oferecidas pelo sistema de incentivos em vigor em relação à reintegração socioprofissional para darem uma "resposta cabal", "relevante". Dos oficiais inquiridos que desconhecem os mecanismos de apoio, 14 (87,5%) têm o posto de 1TEN/CAP ou CTEN/MAJ e 2 (12,5%) são CFR/TCOR ou CMG/COR, o que levanta uma questão crítica: o maior desconhecimento localiza-se nos militares que diariamente lidam com os contratados, não estando, por isso, capacitados para os apoiar neste âmbito.

O **modelo de apoio à reinserção** (que constituiu uma parte do sistema global de

incentivos) apresenta-se aos participantes no inquérito como uma "matriz transacional" que prevê a existência de "critérios de privilégio" no acesso ao mercado de trabalho. No entanto, a maioria dos respondentes que se referem diretamente ao modelo consideram-no "desatualizado" (21 referência negativas contra 4 positivas) e "pouco atrativo" e que "tem vindo a perder regalias", penalizando os militares (13 referências negativas contra 4 positivas); e, por isso, consideram que deve ser "ajustado à realidade do mercado de trabalho" e à "mentalidade [leia-se 'perfil geracional e cultural'] dos candidatos".

A **operacionalização do modelo**, com 17 ocorrências no conjunto, é condicionada pela "influência externa" (*e.g.*, ação política; concorrência do mercado de trabalho), pelo grau de "articulação" entre as entidades envolvidas, pela "qualidade de divulgação" e pelas diferenças na "acessibilidade" de quem pode beneficiar dos apoios, com particular vantagem para quem está junto dos grandes centros urbanos.

A referência ao **sistema de incentivos**, com 19 ocorrências, reforça as anteriores orientações ao sublinhar as vertentes "apoio à reinserção" e "formação e certificação profissional".

Ainda em relação ao sistema de incentivos como um todo, os resultados da análise de conteúdo confirmam o grande desconhecimento do quadro legal de apoio à prestação de serviço militar em RC, sublinhado como aspeto crítico o seguinte: **44% dos respondentes** (30 em 69) **afirmaram explicitamente desconhecer totalmente ou não conhecer suficientemente o sistema de incentivos**. 80% (24 em 69) dos que desconhecem são oficiais mais jovens e de postos mais baixos (TEN/MAJ e 1TEN/CAP), que são exatamente estes oficiais que contactam mais de perto com os militares do RC. A distribuição por ramo das FFAA não apresenta grandes diferenças.

Os **desafios para melhorar a capacidade de reinserção socioprofissional**, com 18 ocorrências, suscitam uma maior aposta na "divulgação", no "acompanhamento" dos militares, nos "acordos e protocolos" com organismos do Estado e com o tecido empresarial, no "financiamento" de ações de integração profissional, no incremento da "formação certificada" e na melhoria da "articulação" com o governo, com as agências do Estado e com outros ministérios.

3.4. Discussão das Hipóteses de Investigação

Os resultados do estudo confirmam, na generalidade, as hipóteses formuladas, constantes da Tabela 1, correspondentes às questões derivadas 1, 2, 3, 4 e 5, conforme seguidamente se expõe.

Sobre as **representações sociais** por parte dos jovens em relação às FFAA portuguesas, os resultados sugerem que os militares em RC têm tendencialmente uma imagem geral "positiva" e "favorável", embora a "atratividade" no mercado de trabalho, seja notada como maioritariamente "desfavorável", o que pode ficar a dever-se, em parte, ao crescente "afastamento" dos jovens em relação à "coisa militar" e ao desconhecimento generalizado que parece existir sobre a atividade militar em geral, sendo este parcialmente atribuído à dificuldade de as FFAA divulgarem de forma adequada a sua "imagem" e a "oferta de trabalho". Confirmam-se, assim, **as hipóteses H1.1** e **H1.2**, associadas à **questão derivada 1**.

Em relação aos **fatores do contexto externo** e do **contexto interno (organizacional)** que mais têm afetado o recrutamento e a retenção, os resultados parecem confirmar as hipóteses H2, H3.1 e H3.2, em linha com os estudos que têm sido feitos pelo Ministério da Defesa nacional e pelos ramos das FFAA. As categorias e subcategorias, pré-estabelecidas e emergentes decorrentes da análise de conteúdo traduzem uma certa "mistura" no âmbito do recrutamento e da retenção, sendo por vezes difícil associar a sua influência exclusivamente a uma destas dimensões.

No âmbito do **contexto externo** destacam-se, como mais relevantes, as sucessivas alterações ao "quadro político-legal", as dimensões "demográfica", "sociocultural" e "geográfica" e a "concorrência" do mercado de trabalho externo, **confirmando-se a H2, associada à questão derivada 2**. A "demografia" condiciona desfavoravelmente a obtenção, decorrente do envelhecimento da população e da redução da base de recrutamento para as FFAA. A dimensão "sociocultural" e a dimensão "geográfica" condicionam, de forma diferenciada, o recrutamento e a retenção. O "perfil sociocultural", associado ao "perfil geracional" dos jovens tem tido influência negativa na obtenção e na retenção, assistindo-se a um desinteresse e afastamento progressivo dos jovens das questões de defesa (crescendo à medida que aumentam as habilitações literárias) e de atividades que requerem sacrifícios e o cumprimento de regras, caraterísticas do contexto militar. O "perfil geográfico", que influencia a predisposição para o ingresso nas FFAA, onde o interior norte do país está melhor representado, parece, neste caso, ter um efeito contrário na retenção, levando a algumas desistências, dada a maior distância à residência e a separação da família, comparativamente com os cidadãos que vivem nos grandes centros urbanos, onde se localiza a maior parte das unidades militares. A "concorrência" do mercado de trabalho externo decorre do poder de atração que este exerce sobre os cidadãos em comparação com a oferta militar, em termos de "outras oportunidades" oferecidas e das melhores "vantagens económicas e sociais" que lhe estão associadas.

Dos **problemas e disfunções do contexto interno (organizacional)** que condicionam a capacidade de recrutamento e retenção sublinham-se os seguintes aspetos que, em conjunto, **confirmam as hipóteses H3.1** e **H3.2**, **associadas à questão derivada 3**:

– As "estratégias e mecanismos de relação-comunicação" com o mercado de trabalho, que se prendem também com a "divulgação da oferta de trabalho": são fatores caraterizados pelos inquiridos como "deficientes" e "pouco eficazes", condicionando negativamente a capacidade de recrutamento das FFAA;

– Pela relevância que assume nas respostas dos inquiridos, pormenorizam-se algumas particularidades negativas das "estratégias e mecanismos de relação-comunicação" com o mercado de trabalho, nomeadamente: (i) a reduzida qualidade geral da divulgação da imagem e da oferta institucional; (ii) a "orgânica" diferente que nos ramos das FFAA suporta esta estratégia; (iii) a deficiente "articulação" das ações entre os ramos e o Ministério da Defesa Nacional; (iv) a definição pouco concreta de "públicos-alvo, momentos, meios e formatos utilizados"; (v) a não utilização de "especialistas em comunicação"; e (vi) o ainda ténue uso das "redes sociais" e das "tecnologias de informação e comunicação" na captação de candidatos.

– As "caraterísticas do contexto militar" e as "caraterísticas da vida militar", associadas

às "condições iniciais" de acolhimento proporcionadas pelas FFAA (tratamento em geral, condições sociais e financeiras), aparecem muito ligadas à "gestão das expetativas" dos cidadãos que ingressam nas fileiras: são fatores assinalados como tendo, na generalidade, um impacto negativo, quer no recrutamento, quer na retenção, por constituírem uma realidade muito distinta das rotinas do dia-a-dia do cidadão comum e, como tal, são frequentemente percecionados como motivos que conduzem à desistência;

– As "caraterísticas do processo de recrutamento e seleção", onde se confronta o "perfil de seleção" com o "perfil dos candidatos": a "burocratização" e "morosidade" geral do processo, bem como o "tempo de resposta" entre a candidatura e a chamada para as provas de seleção, associados à limitada "qualidade da informação" prestada aos cidadãos, revelam, na perceção dos inquiridos, um modelo ultrapassado e "não adaptado ao atual mercado de trabalho", o que, após confronto com a realidade, conduzem frequentemente à desistência de muitos candidatos, confirmando os resultados de vários estudos concretizados pelo Ministério da Defesa Nacional e pelos ramos das FFAA, anteriormente citados;

– O "mercado de trabalho externo": além da "concorrência" e do poder de atração que representa em desfavor do recrutamento para as FFAA, essa influência negativa mantém-se em relação à retenção, pelas "outras oportunidades na vida civil", percecionadas quase sempre como "mais vantajosas", razão pela qual a retenção é mais difícil em áreas com elevados requisitos técnicos.

A classificação, como "instrumentais", dos principais **motivos que conduzem à saída prematura** dos cidadãos que ingressaram nas FFAA portuguesas no RC confirma a H4.1: a maioria dos motivos parece ser de natureza ocupacional, nos termos da classificação de Charles Moskos, estando ainda associados a expetativas não correspondidas que, embora possam ser vistas como resultantes de uma quebra de contrato psicológico (H4.2), prendem-se sobretudo com uma "quebra de rotinas" assumidas ao longo dos anos pelo cidadão comum.

Em relação à **reinserção socioprofissional dos militares do RC**, a perceção dos inquiridos confirma a **H5**, sublinhando-se a dificuldade que o Ministério da Defesa Nacional e as Forças Armadas portuguesas têm demonstrado em apoiar esta saída para o mercado de trabalho. A apreciação geral que é feita pelos inquiridos é, assim, francamente desfavorável em relação à capacidade de apoio à reinserção socioprofissional dos ex-militares do regime de contrato, admitindo-se que possa estar a ser agravada por alguns constrangimentos económicos e financeiros. Os inquiridos questionam, por isso, o modelo de apoio (atualidade e atratividade) e a sua operacionalização (entidades envolvidas e grau de articulação entre elas).

Dos resultados retira-se ainda que o **sistema de incentivos** é considerado instrumental para o desenvolvimento harmonioso das três dimensões – recrutamento, retenção e reintegração –, sendo que existe um desconhecimento preocupante dos seus fundamentos e do respetivo potencial de aplicação. Este desconhecimento é mais marcante, e por isso crítico, em relação aos oficiais dos postos mais baixos e que mais contacto diário têm com os militares contratados.

Conclusões

Nesta última secção resumem-se os resultados principais da presente investigação e apresentam-se algumas considerações finais em relação à sua utilidade e à necessária continuação da investigação sobre o RC nas FFAA portuguesas, onde se considera que permanecem questões em aberto.

O presente estudo, que se integra numa investigação mais abrangente e que surge na sequência de um estudo exploratório prévio, teve por objetivo discutir criticamente o modelo de prestação de serviço militar em RC nas FFAA portuguesas e o sistema de incentivos que lhe serve de suporte, avaliando os fatores do contexto externo e os fatores organizacionais que, em conjunto, justificam as alterações introduzidas ao desenho (estruturação) do modelo e têm condicionado a respetiva operacionalização em três fases principais: recrutamento, retenção e reintegração socioprofissional após a saída das fileiras.

No desenvolvimento do estudo procurou-se diagnosticar, na perspetiva dos oficiais dos quadros permanentes, os principais problemas e constrangimentos que ocorrem, quer ao longo do processo de recrutamento, quer durante a passagem dos cidadãos pelas fileiras em RC, de que se destaca a crescente dificuldade de retenção de efetivos nas FFAA, quer ainda aquando da sua reinserção socioprofissional na sociedade e no mercado de trabalho externo após saírem das fileiras. Para cada conjunto de disfunções, procurou-se identificar os principais desafios, sob a forma de mudanças, que deverão ser concretizados para ultrapassar ou mitigar os problemas e disfunções diagnosticados.

Para a concretização dos objetivos e das questões de investigação, optou-se, em termos metodológicos, por uma estratégia de pesquisa de matriz marcadamente qualitativa, tendo sido escolhido um desenho de pesquisa do tipo estudo de caso, de horizonte temporal longitudinal (análise documental) e transversal (estudo empírico). Foi utilizado primariamente um raciocínio de natureza hipotético-dedutiva, combinado com um raciocínio indutivo, o que permitiu situar a investigação entre o contexto da prova e o contexto da descoberta (Guerra, 2016). Foram testadas algumas hipóteses de investigação previamente formuladas, a partir do que se procurou confirmar as categorias previamente definidas e encontrar outras categorias e subcategorias emergentes que ajudassem a melhorar a compreensão do objeto de estudo no âmbito das três grandes dimensões referidas: recrutar, reter e reintegrar.

Como instrumentos de recolha e análise de dados, foi utilizada a análise documental sobre os principais normativos que enformam o quadro legal português no âmbito da prestação de serviço em RC e em relação a alguns trabalhos e relatórios produzidos pelos ramos das FFAA e pelo Ministério da Defesa Nacional, a que se associou a aplicação de um inquérito por questionário de perguntas abertas a uma amostra de 74 oficiais colocados no Instituto Universitário Militar, durante o ano letivo de 2016/17, cujas respostas foram depois objeto de análise de conteúdo.

Para além das asserções metodológicas já apresentadas na avaliação global das hipóteses, importa, de forma integrada, responder à pergunta de partida da investigação: **"Como reforçar a posição das FFAA portuguesas no mercado de trabalho nacional em relação ao modelo de prestação de serviço militar em RC?"**.

Confirma-se que existe um problema real de captação e de fixação de cidadãos nas fileiras

das FFAA em relação à prestação de serviço militar em RC, cujos contornos estão agora mais clarificados, justificando-se uma intervenção, sincrónica, sobre as três dimensões do estudo – recrutamento, retenção e reinserção –, atuando simultaneamente aos níveis institucional, governamental e nacional, em favor de um reforço urgente da posição das FFAA no mercado de trabalho e das questões mais gerais da Defesa Nacional na Sociedade.

Esta investigação, embora complementar em relação aos temas investigados pelos ramos das FFAA e pelo MDN, introduz um elemento inovador em relação à amostra: foca-se na perceção dos militares dos quadros permanentes, que lidam no dia-a-dia diretamente com os militares em RC, em contraposição com as amostras de cidadãos que participam anualmente no Dia da Defesa Nacional e de militares em prestação de serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato. Embora não probabilística, considera-se que a amostra se aproxima das caraterísticas do universo de oficiais subalternos / capitães e oficiais superiores dos oficiais dos ramos das FFAA. Considera-se ainda que a dimensão qualitativa do estudo permitiu uma compreensão mais rica e aprofundada do fenómeno observado, complementando os estudos anteriores.

Os resultados sugerem, no entanto, um estudo mais aprofundado junto dos jovens portugueses que, em cada ano, participam no Dia da Defesa Nacional, bem como da população de militares contratados, no sentido de procurar determinar quais são as principais "âncoras de carreira" que norteiam a decisão de ingresso nas FFAA e os motivos mais relevantes que poderão estar na origem da perceção de "quebra de contrato psicológico" por parte da organização militar. Neste sentido, sugere-se, como investigação adicional, a aplicação de inquéritos junto dos dois universos referidos. Sugere-se, ainda, uma reflexão mais aprofundada sobre as estratégias e os mecanismos de relação-comunicação entre as FFAA e o mercado de trabalho externo, quer no que concerne ao processo de recrutamento, quer ao processo de reintegração socioprofissional dos militares do RC que vão deixando as fileiras.

Referências bibliográficas

Almeida, J. F. (2007). Velhos e novos aspetos da epistemologia das Ciências Sociais. S*ociologia, Problemas e Práticas*, 55, 11-24.

Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 295-306.

Arthur, M. B. (1996). *The new careers: individual action and economic change*. London: Sage.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford, University Press.

Bardin, L. (1977). *L'Análise de Contenu*. Paris: Presses Universitaires de France.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4.ª ed.). Oxford: Oxford University Press.

Cardoso, A. I. (2008). O Benefício da Profissionalização das Forças Armadas. *Nação e Defesa*, 120 – 3rd Series, 77-101. Lisboa: Instituto da Defesa Nacional.

Carvalho, J. E. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico. «Saber-Fazer» da investigação para dissertações e teses* (2.ª ed.), Lisboa Escolar Editora.

Centro de Psicologia Aplicada do Exército [CPAE] (2016). *Análise Sumária relativa às Desistências na Formação e Retenção de Efetivos*. Lisboa: Exército Português.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3.ª ed.). Los Angeles: Sage.

Currie, G., Tempest, S., & Starkey, K. (2006). New Careers for old? Organizational and individual responses to changing boundaries. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 755-774.

Decreto-Lei n.º 236/1999, de 25 de junho (1999). *Aprova o Estatuto dos Militares das FFAA*. (com as alterações produzidas pela Lei n.º25/2000, de 23 de agosto, Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30 de agosto, Decreto-Lei n.º 70/2005, de 13 de março, Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23 de setembro, Decreto-Lei n.º 310/2007, de 11 de setembro, Decreto-Lei n.º 330/2007, de 09 de outubro, Lei n.º 34/2008, de 23 de julho e pelo Decreto-Lei n.º 59/2009, de 04 de março). Diários da República. Lisboa: Governo de Portugal.

Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro (2000a). *Aprova o Regulamento da Lei do Serviço Militar (alterado pelo Decreto-Lei n.º 52/2009, de 2 de março)*. Diário da República n.º 263/2000 – I Série-A. Lisboa: Governo de Portugal. Retirado de https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2000/11/263A00/64256438.pdf.

Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro (2000b). *Aprova o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço em RV/RC (alterado pelo Decreto-Lei n.º 118/2004 de 21 de maio e pelo Decreto-Lei n.º 320/2007 de 27 de setembro)*. Diário da República n.º 288/2000 – I Série-A. Lisboa: Governo de Portugal. Retirado de https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2000/12/288A01/00020011.pdf.

Decreto-Lei n.º 34-A/1990, de 24 de janeiro (1990). *Aprova o Estatuto dos Militares das FFAA*. Diário da República n.º 20/1990, 1º Suplemento – Série I. Lisboa: Governo de Portugal. Retirado de https://dre.tretas.org/dre/4478/.

Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro (2018). *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*. Governo de Portugal. Lisboa: Diário da República.

Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio (2015). *Aprova o Estatuto dos Militares das FFAA*. Diário da República n.º 109/1990 – 1.ª Série. Lisboa: Governo de Portugal. Retirado de http://www.emgfa.pt/documents/cqw3zjnhvg4s.pdf.

Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a competency-based prospective. *Journal of Organizational Behavior*. 15 (4), 307-24.

Denzin, N., & Lincoln, Y. (Eds), (2013). *Colleting and Interpreting Qualitative Materials* (4.ª ed.). Los Angeles: Sage Publications.

Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar [DGPRM] (2012) *Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional [DGRDN] (2017). Estudo da Caraterização Sociodemográfica e da Satisfação Organizacional dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três ramos das Forças Armadas. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Dutra, J. S. (2012). *Administração de Carreiras – Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. (Org.), (2010). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas.

Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica* [original title: Qualitative Sozialforschung, 2002]. Translated by Artur M. Parreira. Collection "Manuais de Gestão". Lisboa: Monitor.

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e Formas de Uso*. Parede: Principia.

Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. California: Goodyear.

Hall, D. T. (1996). *The career is dead: long live the career*. San Francisco: Jossey Bass.

Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organization*. London: Sage.

Kaldor, M. (2001) *New and Old Wars: Organized violence in a global Era*. Stanford: University Press.

Lei Orgânica n.º 1/08, de 6 de maio (2008). *Aprova a primeira alteração à Lei do Serviço Militar, aprovada pela Lei n.º 174/99, de 21 de Setembro*. Assembleia da República. Lisboa: Diário da República.

Lei n.º 11/1989, de 1 de julho (1989). *Estabelece as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar*. Diário da República n.º 104/1989 – 1.ª Série. Lisboa: Assembleia da República. Retirado de http://www.apracas.pt/home/menu/legisl/geral/lei_11_89.htm.

Lei n.º 174/1999, de 21 de setembro (1999). *Aprova a Lei do Serviço Militar*. Diário da República n.º 221/1999, Série I-A. Lisboa: Assembleia da República. Retirado de https://dre.pt/pesquisa/-/search/558204/details/maximized.

Lei n.º 22/1991, de 19 de Junho (1991). *Lei de alteração à Lei do Serviço Militar* (Lei 30/87, de 7 de Julho). Diário da República n.º 138/1991, Série I-A. Lisboa: Assembleia da República. Retirado de https://dre.tretas.org/dre/26922/.

Ley Orgánica 9/2011, de 27 de julho (2011). *Ley de derechos y deberes de los miembros de las FF.AA*. Ministerio de Defensa, Gobierno de España. Retirado de http://www.sapromil.es/Galerias/ficheros/Ley_Orgxnica_9_2011x_Derechos_y_deberes_miembros_FAS.pdf.

Marconi, M., & Lakatos, E. (2007). *Fundamentos de metodologia científica* (6.ª ed). São Paulo: Atlas.

Martins, H. T. (2010). *Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Ministério da Defesa Nacional (2017). *Centro de Informação e Orientação para a Formação Profissional (CIOFE)*. Retirado de http://ciofe.dgrdn.pt/.

Ministerio de Defensa (2013). *Sistema de Aprovechamiento de Capacidades Profesionales de Personal Militar [SAPROMIL]*. Gobierno de España. Retirado de http://www.sapromil.es/sapromil/.

Ministère de la Défense (2017). *Défense Mobilité*. Retirado de http://www.defense-mobilite.fr/.

Moskos, C. (1977). From Institution to Occupation: Trends in Military Organizations. *Armed Forces and Society*, 4, 41-50.

Moskos, C. (1986). Institutional / Occupational Trends in Armed Forces: an Update. *Armed Forces and Society*, 12(3), 351-376.

Moskos, C. (1998). From Institution to Occupation: Trends in Military Organization. In: G. Caforio (Ed.), *The Sociology of the Military* (pp. 187-196). Northampton: Edward Elgar Publishing.

Peiperl, M. A., Arthur, M. B., Goffee, R., & Morris, T. (Eds.), (2000). *Career frontiers: new Conception of working lives*. Oxford: Oxford University Press.

Rocha, J. A. O. (2005). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Sage, Thousand Oaks.

RTO/NATO (2007). *Recruiting and Retention of Military Personnel: Final Report of Research Task Group HFM-107* [online] RTO TECHNICAL REPORT, Research & Technology Organisation of NATO, AC/323(HFM-107)TP/71. Retirado de https://www.nato.int/issues/women_nato/Recruiting%20&%20Retention%20of%20Mil%20Personnel.pdf.

Santos, J. L. (2012). *Forças Armadas em Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Lisboa: Relógio D'Água Editores.

Santos, L. (2015). Reflections Arising From Military Service Under Contract in the Portuguese Armed Forces: Functional and Social and Citizenship Perspectives. *Revista de Ciências Militares*. III (1), 331-362. [Online] Retirado de <https://cidium.ium.pt/docs/artigos/Artigo_123.pdf>.

Santos, L., & Sarmento, M. (2018). Estudo 1 – Evolução do modelo de prestação de serviço militar nas forças armadas portuguesas em regime de contrato. Análise crítica e reflexões. In: L. Santos, M. Sarmento, C. Fachada (Coord.). *Prestação de serviço militar em regime de contrato nas Forças Armadas portuguesas. Dificuldades e desafios num contexto em transformação*. Coleção "ARES", 22 (pp. 19-51). Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Santos, L., & Lima J. (Coord.), (2016). *Orientações Metodológicas para elaboração de Trabalhos de Investigação*, Cadernos do IESM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Santos, L., & Lima J. (Coord.), (2019). *Orientações Metodológicas para elaboração de Trabalhos de Investigação*. (2.ª ed., revista e atualizada), Cadernos do IESM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Sarmento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisbon: Lusíada University.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5.ª ed.). Essex: Pearson Education Limited.

Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. California: Addison-Wesley.

Schein, E. H. (1990). *Career Anchors: discovering your real values*. San Diego: Pfeiffer & Company, University Associates.

Van Maanen, J. (1977). *Organizational Careers: Some New Perspectives*. Cambridge, Massachusetts: Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology.

Vaz, J. J. L. (1998). Questões epistemológicas fundamentais na investigação em gestão: o método hipotético-dedutivo. *Estudos de Gestão*, 4, (2), 129-133.

Vaz, J. J. L. (2015). *Caraterísticas dos modelos* [Notes from the Seminar on Critical Analysis of Management Models, Sessions of the doctoral programme in Management]. Lisboa: Lusíada University.

Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Yin, K. R. (2014). *Case Study Research - Design and Methods* (5.ª ed.). Los Angeles: Sage Publications.

Artigo recebido em fevereiro 2019 e aceite para publicação em março de 2019

A VALORIZAÇÃO DA CONDIÇÃO MILITAR. O MILITAR NA SITUAÇÃO DE RESERVA[1]

ENHANCING THE VALUE OF MILITARY PERSONNEL. RESERVE MILITARY PERSONNEL

Pedro Filipe Carrazedo Barbosa
Capitão de Artilharia
Mestre em Ciências Militares pela Academia Militar
Ajudante de Campo de S. Exa. o General Chefe do Estado-Maior do Exército
Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército
1149-065 Lisboa
barbosa.pfc@mail.exercito.pt

António Maria Rosinha Dias Barbosa
Capitão de Infantaria
Mestre em Ciências Militares pela Academia Militar
Chefe da Subsecção de Formação Militar da Academia Militar
2720-113 Amadora
barbosa.amrd@mail.exercito.pt

Jorge Filipe Vilas Boas Sabino
Capitão de Infantaria
Mestre em Ciências Militares pela Academia Militar
Adjunto da Subsecção de Movimentos e Colocações da SGO da RPM/DARH
4099-037 Porto
sabino.jfvb@mail.exercito.pt

Leonel Carvalho Batista Nogueira
Capitão de Infantaria
Mestre em Ciências Militares pela Academia Militar
Gerente da Messe Militar do Porto
4000-101 Porto
nogueira.lcb@mail.exercito.pt

Rui Miguel Pinho Silva
Major de Cavalaria
Mestre em Ciências Militares pela Academia Militar
Docente na Área de Ensino Específico do Exército
Investigador Associado do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM
1149-027 Lisboa
silva.rmp@ium.pt

Como citar este artigo: Barbosa, P. F. C., Barbosa, A. M. R. D., Sabino, J. F. V. B., Nogueira, L. C. B., & Silva, R. M. P. (2019). A valorização da condição militar. O militar na condição de reserva. *Revista de Ciências Militares*, maio, VII(1), 169-194. Retirado de https://cidium.ium.pt/site/index.php/pt/publicacoes/as-colecoes

[1] Artigo adaptado a partir do trabalho de investigação em grupo realizado no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior – Exército 2018/2019, cuja defesa ocorreu no 1.º trimestre de 2019, no Instituto Universitário Militar.

Resumo

O objetivo deste estudo é contribuir para a rentabilização dos Oficiais dos Quadros Permanentes do Exército na situação de reserva, com o intuito de otimizar recursos e, simultaneamente, valorizar a condição militar. A investigação foi desenvolvida recorrendo ao raciocínio indutivo, partindo de uma compreensão do particular para induzir o geral. Atendendo ao problema proposto, procurou-se analisar as respostas a questionários e intercetá-las com o modelo de valorização do Capital Humano de Delgado (2015). Para tal, foram aplicados dois questionários: um para estudar a necessidade do Exército em termos destes recursos, e outro com o intuito de entender a sua valorização. Foi indagada a Estrutura Superior de Comando do Exército, através de seis entidades que enquadram todas as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos, e que no conjunto formam o Exército Português. Os resultados obtidos identificam que: uma entidade não possui e duas entidades não necessitam de um aumento destes militares; mas que todas as entidades respondentes identificam a experiência e o conhecimento técnico como mais-valias à sua utilização. No que diz respeito à valorização, pese embora a matriz utilizada não ser exclusiva para o contexto militar, permite uma aproximação a um futuro modelo. Conclui-se que a melhoria da valorização passa pela atuação nas variáveis *bem-estar económico, espírito empreendedor, proatividade no desempenho das funções* e *nível de qualificação*.

Palavras-chave: Oficiais Quadros Permanentes, Reserva, Valorização.

Abstract

This study aims to discover how to make the best possible use of the Army's career officers in the reserves so that the Army can capitalise on and enhance the value of its human resources. The investigation used an inductive approach, which involves understanding specific aspects to make general inferences. To solve the proposed problem, the answers to two questionnaires were analysed and compared against the Human Capital Valuation model by Delgado (2015). Each questionnaire served a different purpose: the first ascertained the Army's requirements in terms of these resources, and the second determined how to enhance their value. The surveys were delivered to respondents from the six bodies in the Army's Command Structure that encompass all the Units, Establishments and Corps that make up the Portuguese Army. The findings revealed that: one body does not employ any reserve officers and two bodies would not increase these HR; all bodies recognise the value of these officers' experience and technical expertise. Although the valuation model used in this study was not specifically tailored to the military context, it provides a basis for a future model. The study concluded that, in order to enhance the value of these officers, the Army must intervene on the variables financial well-being, entrepreneurial spirit, proactive work performance and level of qualification.

Keywords: *Career Officers, Reserves, Valuation.*

Introdução

O Exército Português, enquanto instituição secular, continua a assumir-se como um corpo moderno, competente e interoperável, pretendendo constituir-se como um exemplo de eficiência e eficácia no uso dos recursos colocados à sua disposição, e ser um modelo na valorização dos seus Recursos Humanos (RH) (Estado-Maior do Exército, 2017, p. 1).

Uma organização é um conjunto de pessoas sincronizadas para cumprir fins por ela determinados (Cunha et al., 2014, p. 18), e sendo a organização "a pessoa", esta materializa-se no seu principal recurso de riqueza (Delgado, 2015, p. 58). Por seu turno, o mundo empresarial – e enquanto não houver guerras e/ou outras calamidades (em que se incluem as naturais) – vai desenvolver-se em torno da Demografia; a insuficiência da natalidade e o facto da população jovem não conseguir suportar nem responder às necessidades das populações (cada vez mais idosas e inativas, levando ao aumento sucessivo da idade de reforma), são apontados como origem da relevância da Demografia (Drucker, 1999, p. 9).

Num momento em que a redução das incorporações tem impedido a estabilidade do número de efetivos (Estado-Maior do Exército, 2017, p. 7), importa encontrar formas de otimizar os RH que o Exército dispõe. Posto isto, constata-se que a falta de efetivos no Exército manifesta-se num problema premente e de capital importância para a instituição, sendo que esta investigação assume particular relevância, pois procura responder à necessidade organizacional de rentabilizar recursos, permitindo libertar elementos para outras tarefas; e, simultaneamente, dá ênfase às atuais preocupações da gestão de RH em colocar o Capital Humano no centro, querendo valorizá-lo.

Neste contexto, este estudo enquadra-se na área do Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar, em geral, e na subárea de investigação da Gestão de Recursos Humanos (GRH) em Contexto Militar, em particular, procurando desenvolver a temática da valorização da condição militar, nomeadamente nos militares na situação de reserva.

Para a realização desta investigação e atendendo ao âmbito alargado do tema, delimitou-se o estudo conforme Santos e Lima (2016) ao nível espacial, de conteúdo e temporal. Assim, atendendo ao espaço, esta investigação versa o Exército Português; no que concerne ao conteúdo e uma vez que o universo em estudo é vasto e anualmente alimentado, este trabalho versa sobre os militares da categoria de Oficiais dos Quadros Permanentes (QP), na situação de reserva, sendo simultaneamente o nosso objeto de estudo. Apesar da existência de três modalidades de reserva, as respostas do trabalho incidirão sobre aqueles que se encontram na situação de reserva fora da efetividade de serviço. No que diz respeito ao tempo, a análise é feita desde 2015, pois é o ano da alteração do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), através do Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, que regulamenta os militares na situação anteriormente referida.

Decorrente dos pontos elencados anteriormente, o objetivo geral do estudo é identificar formas de rentabilizar os Oficiais do QP do Exército na situação de reserva, no contributo ao desenvolvimento de atividades no quotidiano das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (U/E/O), com o intuito de otimizar recursos e de valorizar a condição militar; sendo definidos os seguintes objetivos específicos (OE):

– OE1: Analisar as necessidades do Exército em termos de RH e suas áreas funcionais, na categoria de Oficiais do QP na situação de reserva.

– OE2: Avaliar formas de incrementação da valorização nos Oficiais do QP na situação de reserva.

Com esta investigação pretende-se responder à seguinte Questão Central: de que forma o Exército pode rentabilizar os Oficiais dos Quadros Permanentes na situação de reserva?

Atendendo ao problema proposto, o estudo será suportado pela análise das respostas a questionários à luz do modelo de valorização do Capital Humano de Delgado (2015) para identificar estratégias a adotar na otimização dos Oficiais do Exército na situação de reserva, que impliquem vantagens ao nível da gestão de pessoal (para a organização) e da valorização (para o militar).

Tendo em conta o percurso metodológico e procurando apresentar de forma sucinta e coerente o resultado da investigação, organizam-se cinco capítulos: (1) a introdução, (2) o enquadramento teórico e conceptual, em que são explanados os principais conceitos, (3) a metodologia e método, em que é definido o percurso efetuado, (4) a apresentação dos dados e discussão de resultados e, por último, (5) a conclusão.

1. Enquadramento teórico e conceptual

Seguidamente procura-se enquadrar conceptualmente o trabalho, clarificando os conceitos mais importantes abordados ao longo do trabalho, apresentando-se também o modelo de análise seguido na investigação.

1.1. Revisão da literatura

1.1.1. A Condição Militar

Segundo as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar, a Condição Militar caracteriza-se no seu artigo (art.º) 2.º, entre outras, pela subordinação ao interesse nacional; pela permanente disponibilidade para o serviço, ainda que contrarie os interesses pessoais; pela adoção de uma conduta conforme com a ética militar, por forma a contribuir para o prestígio e valorização moral das Forças Armadas (FFAA) (Lei n.º 11/89, p. 2096).

1.1.2. Carreira Militar

De acordo com o art.º 27.º do EMFAR, a Carreira Militar define-se pelo conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se materializa em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3205).

Assim, entende-se por cargo o "conjunto de deveres, tarefas e procedimentos levados a cabo por um indivíduo no exercício das funções que lhe estão cometidas e que correspondem aos lugares fixados na estrutura orgânica das FFAA" (Estado-Maior do Exército, 2002, parte 3, p. I-6). Por outro lado, função é o conjunto de tarefas integradas em postos de trabalho que estão inseridos em unidades de trabalho distintas, com características idênticas em relação a aptidões, exigências e responsabilidades, por forma a concretizar tarefas, ainda que variem os meios e outras condições gerais, ambientais ou organizacionais (Peretti, 1998).

O art.º 33.º do EMFAR, considera que os cargos militares são os lugares fixados na estrutura orgânica das FFAA, a que adequam as funções legalmente definidas, assim como, os lugares existentes nos variados organismos do estado ou em organismos internacionais a que correspondam a natureza militar. O preenchimento destes cargos inicia-se com a tomada de posse, suspende-se com o afastamento temporário do titular e termina com a sua exoneração (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3206).

Por sua vez, no art.º 34.º do EMFAR, consideram-se funções militares as que implicam o exercício de competências legalmente previstas para os militares. As funções militares classificam-se em: (1) Comando, (2) Direção ou chefia, (3) Estado-maior, (4) Chefia técnica e (5) Execução (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3206).

1.1.3. Reserva

A situação de reserva, estabelecida pelo n. º 1 do art.º 141.º do EMFAR, é a situação para a qual o militar que se encontra na situação do ativo transita, quando estão verificadas as condições previstas no estatuto referido anteriormente, mantendo-se, contudo, sempre disponível para o serviço, conforme referido no conceito de condição militar (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3222).

Através da Lei n.º 174/99, de 21 de setembro - Lei do Serviço Militar (LSM), e do EMFAR, prevê-se que os cidadãos nacionais possam prestar serviço militar na situação de reserva, numa de três formas:

– A situação de reserva para os militares do QP, conforme descrito no n.º 1 do art.º 45.º do EMFAR, impõe-se segundo duas formas distintas, sendo elas, a reserva fora da efetividade de serviço e a reserva na efetividade de serviço (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3207);

– A situação de reserva de disponibilidade, descrita no art.º 4.º da LSM como "[…] constituída pelos cidadãos portugueses que cessaram a prestação de serviço militar até à idade limite dos deveres militares" (35 anos), (Lei n.º 174/99, p. 6541);

– A situação de reserva de recrutamento, conforme descrita no art.º 5.º da LSM, "[…] é constituída pelos cidadãos portugueses dos 18 aos 35 anos de idade, que, não tendo prestado serviço efetivo nas fileiras, podem ser objeto de recrutamento excecional" (Lei n.º 174/99, pp. 6541-6542).

O acesso à situação de reserva está previsto no art.º 153.º do EMFAR, em que o militar do QP no ativo transita para a situação de reserva, quando: atinja o limite de idade previsto no respetivo posto, complete o tempo máximo de permanência no posto, declare, por escrito, desejar fazê-lo depois de completar 40 anos de tempo de serviço militar e 55 anos de idade, estando abrangido por outras condições legalmente previstas (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3223). Desta forma, o n.º 4 do art.º 119.º do EMFAR, afirma que,

> […] o militar que transitar para a situação de reserva ao abrigo do disposto na alínea a) do n.º 1 do art.º 153.º e no art.º 155.º e que, por razões que não lhe sejam imputáveis, não tenha completado 40 anos de serviço efetivo, tem direito a completar os anos de serviço em falta na situação de reserva na efetividade de serviço, independentemente do quantitativo fixado nos termos da lei. (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3219)

Nos termos do n.º 9 do art.º 156.º do EMFAR, o militar que pretender transitar para a situação de reserva, só poderá regressar à efetividade de serviço a seu pedido, após perfazer um ano fora da efetividade de serviço (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3224). De acordo com o n.º 3 do mesmo artigo, o militar na situação de reserva fora da efetividade de serviço pode ser convocado, nos termos previstos em legislação especial, para a efetividade de serviço, para o desempenho de cargos ou exercício de funções de interesse público no âmbito das missões das FFAA.

O militar poderá permanecer na reserva fora da efetividade de serviço, até cinco anos, seguidos ou alternados, sendo que, após perfazer esse tempo, transita obrigatoriamente para a situação de reforma, conforme descrito na alínea b) do n.º 1 do art.º 161.º do EMFAR (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3225).

No Quadro 1, apresentam-se os quantitativos de Oficiais do QP que, nos últimos quatro anos, transitaram para a situação de reserva. De referir que alguns destes militares, atualmente encontram-se a prestar serviço na efetividade de serviço no Exército, na estrutura das FFAA e fora da estrutura das FFAA.

Quadro 1 – Quantitativos de Oficiais QP que transitaram para a situação de reserva, nos últimos quatro anos.

	Motivo							
	Requerimentos		**Declaração**	**Imposição**				
Ano	Mais de 20 anos TSM[2]	Lic. Esp Eleições	36/40 anos TSM ou/e 55 Anos Idade	Limite Idade	Exclusão da Promoção	Tempo de Perm. Posto	Cessar de Funções	**Total**
2015	45	-	16	14	3	-	-	**78**
2016	95	-	28	23	4	7	1	**158**
2017	-	-	21	18	5	3	-	**47**
2018[3]	-	-	13	22	3	3	-	**41**

Fonte: Elaborado a partir de dados disponibilizados pela Repartição de Pessoal Fora da Efetividade de Serviço, da Direção de Administração de Recursos Humanos (2019).

No n.º 1 do art.º 156.º do EMFAR, é referido que o militar na situação de reserva pode retomar a efetividade de serviço para o desempenho de cargos ou exercícios de funções na estrutura orgânica das FFAA e do Ministério da Defesa Nacional (MDN) ou em organismos sob tutela do MDN, ou mesmo noutros organismos do Estado, em funções inerentes ao seu posto e compatíveis com o seu estado físico e psíquico (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3224).

No n.º 2 do art.º 156.º do EMFAR, aos militares que exercerem funções na estrutura orgânica das FFAA e MDN não podem, em regra, ser cometidas funções de comando, direção ou chefia técnica, consoante a sua categoria (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3224).

A prestação de serviço efetivo por militares na situação de reserva (n.º 7 do art.º 156.º do EMFAR) processa-se: (1) por decisão do Chefe de Estado-Maior (CEM) do respetivo ramo,

[2] Tempo de Serviço Militar.

(2) por convocação do CEM do respetivo ramo, para a participação em treinos ou exercícios, (3) a requerimento do próprio, mediante despacho favorável do CEM do respetivo ramo (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3224).

A alínea b) do n.º 1 do art.º 44.º do EMFAR, refere o quantitativo máximo dos efetivos militares dos QP, na situação de reserva, na efetividade de serviço, por ramos e categorias, na estrutura orgânica das FFAA e fora da estrutura orgânica (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3207). Anualmente é emanado um Decreto-Lei, que determina, os efetivos autorizados a prestar serviço na estrutura das FFAA e fora desta, em todas as situações. Destaca-se a análise efetuada aos últimos quatro anos, de militares na situação de reserva na efetividade de serviço, na estrutura das FFAA e fora da estrutura orgânica das FFAA, no Quadro 2, constatando-se que nos últimos quatro anos, não se verificam variações significativas de militares da reserva na efetividade de serviço.

Quadro 2 – Oficiais QP na situação de reserva na efetividade de serviço.

Posto	31Dez15	31Dez16	31Dez17	31Dez18
Tenente-general	2	3	3	2
Major-general	11	14	13	14
Coronel	38	34	42	46
Tenente-coronel	56	54	59	60
Major	21	19	22	19
Capitão	5	3	3	2
Total	133	127	142	143

Fonte: Elaborado a partir de dados disponibilizados pela Repartição de Reserva da DARH[3] (2019).

1.1.4. Rentabilização de Recursos Humanos

A gestão de pessoas pode ser numa perspetiva humanista, tendo em conta os objetivos de negócio da empresa e o valor acrescentado que lhes podem trazer. Assim sendo e olhando para a Empresa como um sistema aberto no meio em que opera, depreende-se que o seu sucesso vai depender do equilíbrio dinâmico entre as alterações no meio exterior onde opera e a sua capacidade interna de se ajustar com a flexibilidade e velocidade necessárias (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2003, p. 29).

Tal como referido anteriormente, ao Exército importa encontrar formas de maximizar os RH que dispõe, pois estes continuam a ser o ativo mais importante e valioso da instituição (Estado-Maior do Exército, 2017, p. 6).

Numa organização, para que se possam maximizar os RH, importa proceder ao seu Planeamento Estratégico, ou seja, analisar a forma para alcançar os objetivos organizacionais favorecendo e incentivando o alcance dos objetivos individuais dos funcionários (Chiavenato, 1999, p. 58).

Neste sentido, a melhoria da obtenção e gestão de RH encontra-se definida enquanto

[3] Direção de Administração de Recursos Humanos.

Objetivo Estratégico do Exército, enquanto centro de gravidade e como o ativo que mais contribui para o sucesso organizacional e operacional, com vista ao cumprimento da Missão do Exército, bem como dos vários compromissos assumidos (Estado-Maior do Exército, 2017, p. 11).

Face ao exposto e tendo em consideração que o objeto de estudo são os Oficiais QP na situação de reserva, a rentabilização dos RH pode passar por recorrer aos mesmos para exercerem funções na Instituição.

Rentabilizar os Oficiais do QP na situação de reserva, no contexto deste trabalho, não se trata de torná-los economicamente viáveis; porém, foi o termo encontrado para justificar o duplo objetivo de otimizar os RH (ponto de vista organizacional) e de os valorizar (ponto de vista pessoal).

As formas de intervenção no quotidiano do Exército, são as atividades, as tarefas, ou o exercício de funções ou cargos, a prestação de serviços ocasionais, ou de carácter permanente, que os militares na situação de reserva podem desempenhar.

1.2. Modelo de análise

A informação sobre RH é importante para a gestão e para o ambiente externo à organização. O trabalho pioneiro de conceptualizar o valor económico do Capital Humano, e da sua mensuração, foi introduzido do início da década de 70 (Jaggi & Lau, 1974). Reconhecendo o papel central da pessoa no sucesso e desenvolvimento da organização, pois incorpora a criatividade e inovação (vitais à sobrevivência face à volatilidade do ambiente competitivo e hostil) – pelo conhecimento, capacidade ou qualificações que criam valor na organização –, torna-se fulcral considerá-la um ativo valioso (Martins & Ferreira, 2015). Estudos apontam que a GRH através da capitalização do fator humano[4], medeia completamente quer na relação com a liderança transformacional de chefes, quer na perceção dos resultados organizacionais (Zhu, Chewb, & Spangler, 2005). Assim, são hoje preocupações: proporcionar bem-estar aos colaboradores, bom ambiente de trabalho, aquisição de conhecimento, melhoria de técnicas e desenvolvimento de habilidades ou perícias, que desenvolvam o potencial das pessoas (Delgado, Vale, & Silva, 2015).

Esta valorização acarreta contributos ao nível do conhecimento, desempenho e aprendizagem inimitáveis, conduzindo o Capital Humano como uma fonte de vantagem competitiva (Martins & Ferreira, 2015), estando na base conceptual do *engagement*, em que se promove o trabalhador envolvido, vigoroso, dedicado e absorvido (Schaufeli & Salanova, 2008). O ativo humano é tido como fator potenciador de processos no negócio (investimento) e não como um recurso associado a um custo (Martins & Ferreira, 2015).

Na perspetiva da valorização do Capital Social, esta passa pela cultura, valores, missão, estilo de gestão e liderança (Fitas & Santos, 2014); do ponto de vista do Capital Humano comporta seis componentes e respetivas variáveis (Quadro 2) e todos eles contribuem para

---

[4] Do inglês: *Human–capital-enhancing human resource management*, que implica atentar as necessidades de realização e crescimento individuais, e as práticas de treino, avaliação de desempenho e sistemas de recompensas para motivar e capacitar os trabalhadores (Zhu, Chewb, & Spangler, 2005).

a valorização – salientando-se o facto de quanto menor o grau de importância, menor o número de variáveis que as componentes têm (Delgado, 2015).

Neste trabalho, a análise efetuada cruza as respostas obtidas com a matriz apresentada no Quadro 3, no sentido de se verificar a existência e a forma como se materializa a valorização nas opções sugeridas.

Quadro 3 – Componentes e variáveis associadas da valorização do Capital Humano.

Componentes do Capital Humano	Variáveis	Número de variáveis
Bem-estar e formação	Bem-estar económico Nº de horas de formação por trabalhador Existênciade incentivos financeiros Condição física Satifação perante os benefícios fornecidos pela organização Relacionamento entre colaboradores	6
Profissionalismo e Conhecimento	Honestidade para com os clientes Partilhar de conhecimento Ética Profissional	3
Características Pessoais e Técnicas	Espírito inovador e criativo Espírito empreendedor Compromisso para com a organização Trabalho em equipa Elevada rotatividade dos colaboradores	5
Desemprenho	Rigor no desempenho das funções Responsabilidade no desempenho das funções Qualidade na prestação do serviço Proatividade no desempenho das funções	4
Qualidade e Experiência	Nível de qualificação Experiência	2
Liderança e Tomada de Decisão	Liderança Tomada de Decisão	2

Fonte: Elaborado a partir de Delgado (2015).

Decorrente da questão central e tendo em conta os objetivos específicos da investigação definidos anteriormente, formulam-se as seguintes questões derivadas (QD):

– QD1. Quais as necessidades do Exército em termos de Oficiais do QP na situação de reserva e respetivas áreas funcionais em que podem vir a exercer funções?

– QD2: De que forma os Oficiais do QP na situação de reserva podem ser valorizados?

2. Metodologia e método

No presente capítulo procura-se explanar a metodologia e o método utilizados para se conseguir realizar o trabalho proposto, tendo em consideração o objeto em estudo, a amostra e os resultados que se pretenderam obter.

2.1. Metodologia

Para a elaboração do presente estudo, teve-se em consideração a metodologia científica e metodológica definida por Saunders et al., (2009) constituída por um sistema em formato de camadas, também designado por diagrama em "cebola" de investigação, cujo conteúdo da pesquisa é analisado da camada mais externa para a camada mais interna, designadamente: Raciocínio, Estratégia, Desenho, Horizonte Temporal e Recolha e Análise de Dados (Santos & Lima, 2016, p. 35).

Quanto ao tipo de raciocínio utilizado, o mesmo caracteriza-se pela compreensão do particular para induzir o geral, ou seja, raciocínio indutivo.

No que concerne às estratégias, estando relacionadas com o método de recolha de informação, utilizou-se o inquérito por questionário, por forma a fazer uma análise quantitativa (havendo métricas para conseguir avaliar), mas com um reforço qualitativo.

No que diz respeito ao desenho de pesquisa e atendendo ao problema proposto, após a entrevista realizada na fase exploratória, procurou-se analisar as respostas a questionários e intercetar com o modelo de valorização do Capital Humano de Delgado (2015), no sentido de perceber quais as estratégias a adotar na otimização dos Oficiais do Exército na situação de reserva, que impliquem vantagens dos pontos de vista da gestão (para a organização) e da valorização (para o militar). Na Figura 1, procura-se esquematizar o estudo através do desenho metodológico.

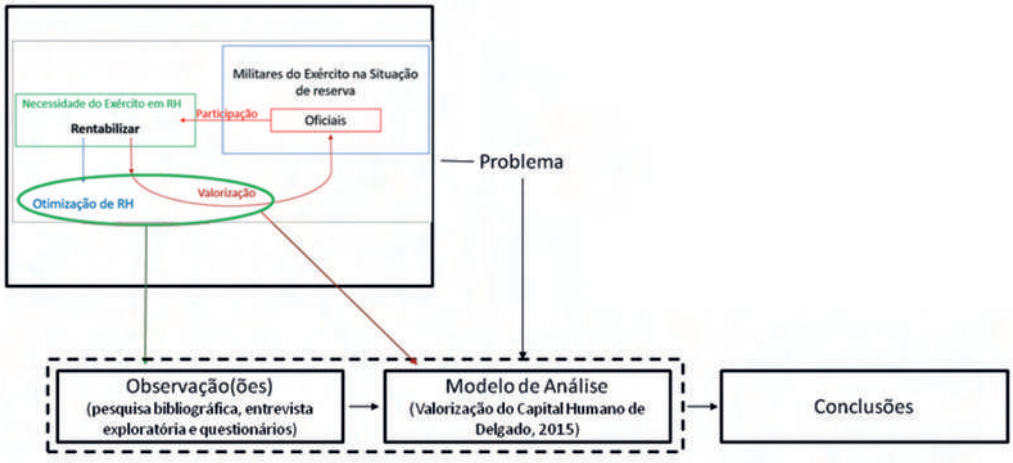


Figura 1 – Esquema metodológico do trabalho.

Relativamente ao Horizonte Temporal e tentando explicar o modo como as observações do estudo são realizadas no tempo, o presente estudo assenta num desenho transversal, incidindo sobre determinado período, delimitado desde o ano de 2015.

Quanto aos procedimentos de Recolha e Análise de Dados, a justificação dos participantes, bem como a discriminação dos instrumentos utilizados para recolha e as técnicas de tratamento de dados, encontram-se detalhadas no subcapítulo seguinte.

2.2. Método

Nesta secção são apresentados os participantes, é descrito o procedimento, bem como os instrumentos de recolha de dados e respetivas técnicas de tratamento dos mesmos.

2.2.1. Participantes e procedimentos

Participantes. Integraram o estudo as entidades que caracterizam a Estrutura Superior de Comando do Exército, designadamente o Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército (GabCEME), o Gabinete do Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército (GabVCEME), o Comando das Forças Terrestres (CFT), o Comando do Pessoal (CmdPess), o Comando da Logística (CmdLog) e a Direção de Finanças (DFin). Através das seis entidades supracitadas, procurou obter-se respostas de toda a Estrutura Superior de Comando do Exército e que as mesmas abrangessem, não só a sua resposta enquanto estrutura que representam, mas também as unidades que se encontram na sua dependência.

Procedimento. Foram enviados dois questionários, em dois momentos distintos, aos respetivos Chefes de Gabinete de cada uma das entidades da Estrutura Superior de Comando do Exército, sendo que o primeiro questionário foi distribuído entre 05 e 12 de novembro de 2018. Por sua vez, num segundo momento, entre 27 de novembro e 07 de dezembro de 2018, foi distribuído o segundo questionário. De referir que ambos os questionários foram enviados via e-mail, através da plataforma informática de formulários da google®, acompanhados de uma explicação do mesmo, para os respetivos Chefes de Gabinete das diversas entidades.

2.2.2. Instrumentos de recolha e técnica de tratamento de dados

Tendo em consideração o objeto em estudo e os resultados que se pretendem obter, optou-se por elaborar dois questionários, distribuídos em dois momentos diferentes no decorrer do presente trabalho.

O primeiro questionário foi elaborado com o intuito de entender como estão distribuídos os Oficiais QP na situação de reserva na efetividade de serviço, bem como perspetivar eventuais necessidades no futuro, caso se verificassem mais-valias para a organização; encerrava seis questões de resposta fechada (relativamente ao quantitativo e áreas de desempenho de funções) e uma questão de resposta aberta no que concerne às mais-valias (em termos organizacionais).

No segundo questionário, procuraram-se extrair as mais-valias em termos de valorização pessoal, que o exercício de funções na situação de reserva representa para os oficiais QP na situação de reserva, de acordo com a opinião das entidades respondentes; continha sete questões de resposta fechada, tendo em conta as componentes do Capital Humano de Delgado 2015 e as respetivas variáveis.

Após a receção das respostas aos questionários e através das ferramentas disponibilizadas nos formulários utilizados, os dados foram transferidos para folhas de Excel®, plataforma que proporcionou a elaboração de quadros e gráficos explicativos.

3. Apresentação de dados e discussão de resultados

Tal como enunciado no capítulo anterior, os questionários foram enviados por e-mail para a Estrutura Superior de Comando do Exército, materializada por seis entidades.

Apresenta-se, de seguida, uma descrição dos quantitativos autorizados pelos diferentes Decretos-Lei, desde 2015; e, posteriormente, expõem-se os dados obtidos nos questionários, inicialmente de forma isolada e posteriormente integrando os resultados de ambos os questionários.

Ao efetuar uma análise entre 2015 e 2018, ambos inclusive, através dos Decreto-Lei, que determinam os efetivos das FFAA em todas as situações, fixados anualmente em conjugação com os militares autorizados que prestaram serviço efetivo, constata-se que:

– Em 2015, o efetivo autorizado foi de 67 militares, para a prestação de serviço efetivo na situação de reserva, na estrutura orgânica da FFAA, sendo que na estrutura do EMGFA, apenas podem prestar serviço até 12 Oficiais (Decreto-Lei n.º 31/2015, p. 1307). Nesse ano, foram autorizados a prestar serviço no Exército, 56 Oficiais e dez na estrutura do EMGFA;

– Em 2016, foi atribuído igualmente um efetivo autorizado de 67 militares, para a prestação de serviço efetivo na situação de reserva na estrutura orgânica da FFAA, sendo que na estrutura do EMGFA, apenas podem prestar serviço até 12 Oficiais (Decreto-Lei n.º 241/2015, p. 8981). Nesse ano, foram autorizados a prestar serviço no Exército, 50 Oficiais e nove na estrutura do EMGFA;

– Em 2017, o efetivo autorizado foi de 117 militares, para a prestação de serviço efetivo na situação de reserva na estrutura orgânica da FFAA, sendo que na estrutura do EMGFA, apenas podem prestar serviço até 12 Oficiais (Decreto-Lei n.º 84/2016, p. 4773). Nesse ano, foram autorizados a prestar serviço no Exército 60 Oficiais e nove na estrutura do EMGFA;

– Em 2018, foi atribuído o efetivo autorizado de 110 militares, para a prestação de serviço efetivo na situação de reserva na estrutura orgânica da FFAA, sendo que na estrutura do EMGFA, apenas podem prestar serviço até 15 Oficiais (Decreto-Lei n.º 07/2018, p. 900). Nesse ano, foram autorizados a prestar serviço no Exército 64 Oficiais e 14 na estrutura do EMGFA.

Verifica-se assim que, no decorrer dos anos estudados, não foram preenchidas as seguintes vagas: em 2015, uma; 2016, oito; 2017, 48 e, em 2018, 32.

De acordo com a análise aos Quadro Orgânico de Pessoal (QOP), constatou-se a existência de 51 cargos para serem desempenhados por Oficiais na reserva (43 nos postos de Major, Tenente-coronel e Coronel, e oito para postos da subcategoria de Oficiais Generais). Como apurado na análise anterior, verifica-se que, no horizonte temporal estudado, o efetivo autorizado de militares na situação de reserva é superior ao somatório de todos os QOP, implicando que o excedentário ocupe cargos extra QOP. Tendo como exemplo os dados referentes ao ano de 2018, verifica-se ter havido 13 militares extra QOP e simultaneamente 32 vagas por preencher.

3.1. Questionário 1

O primeiro questionário serviu para entender como estão distribuídos os Oficiais QP na situação de reserva na organização, tentando compreender a necessidade de um aumento

de Oficiais com recurso aos que estejam na situação de reserva, e escrutinar em que áreas, percecionando as mais-valias que, em termos organizacionais, poderão estes recursos trazer.

3.1.1. Efetivos de militares a prestar serviço efetivo na situação de reserva

No Quadro 4, apresenta-se a compilação da discriminação do efetivo de Oficiais QP na situação de reserva, por postos, definindo a sua distribuição pelas diferentes entidades. Este detalhe é traduzido em quantidade (número de elementos) e na definição das áreas de exercício de funções[5].

Quadro 4 – Distribuição dos oficiais QP na situação de reserva, por áreas de exercício de funções.

Entidade	Existência	Major	Tenente-coronel	Coronel	Brigadeiro-general	Major-general
DFim	Não	-	-	-	-	-
CmdLog	Sim	-	-	1 (EM)	-	-
CmdPess	Sim	2 (Dir)	4 ou mais (Dir e Ass)	4 ou mais (Dir e Ass)	-	-
GabVCEME	Sim	2 (Ass e Téc)	3 (Dir e Ass)	4 ou mais (Dir e Ass)	-	1 (Dir)
GabCEME	Sim	-	-	-	-	4 ou mais (Téc e Ass)
CFT	Sim	-	-	2 (Ass)	-	-

De acordo com os dados obtidos, a DFin, apesar de reconhecer a sua utilidade, não possui Oficiais QP na situação de reserva a exercer funções; o CmdLog tem apenas um, de posto Coronel; o CmdPess e o GabVCEME têm, entre Oficiais Superiores, mais de dez elementos, sendo que o GabVCEME tem, também, um Major-general; o GabCEME tem mais de quatro elementos – estes, todos de posto de Major-general; por último, constata-se que o CFT tem dois Coronéis, ambos a exercerem funções de assessoria. No que diz respeito às áreas de exercício de funções, a de Estado-Maior é identificada apenas uma vez para o Coronel (que exerce funções no CmdLog), verificando-se que todos os outros militares estão nas áreas de Direção, Assessoria e Técnica.

3.1.2. Necessidade de incremento

No Quadro 5, são apresentadas as necessidades identificadas pelas entidades, tendo em conta a utilidade num suposto aumento do efetivo de Oficiais QP na situação de reserva, definindo, para além dos postos, as áreas desejáveis de exercício de funções.

[5] Assessoria (Ass), Técnica (Tec) e Direção (Dir).

Quadro 5 – Distribuição das necessidades de oficiais QP na reserva, por áreas de exercício de funções.

Entidade	Necessidade	Major	Tenente-coronel	Coronel	Brigadeiro-general	Major-general	Tenente-general	General
DFin	Sim	Dir	Dir	-	-	-	-	-
CmdLog	Sim	Ass e Téc	Ass e Téc	Ass e Téc	-	-	-	-
CmdPess	Não	-	-	-	-	-	-	-
GabVCEME	Sim	Ass e Téc	Ass	Dir e Ass	-	-	-	-
GabCEME	Sim	-	Ass e Téc	Ass e Téc	Ass e Téc	Ass e Téc	-	-
CFT	Não	-	-	-	-	-	-	-

No que se refere à utilidade e/ou vantagem de incrementar o números de Oficiais QP na situação de reserva no exercício de funções, o CmdPess e o CFT rejeitam essa hipótese, no entanto reconhecem as mais-valias que os mesmos trazem para a organização; a DFin considera um reforço nos postos de Major e Tenente-coronel, ambos nas áreas de Direção; o CmdLog considera um aumento em todos os postos de Oficial Superior para as áreas de Assessoria e Técnica; o GabVCEME define um aumento nos postos de Major, para as áreas Assessoria e Técnica, de Tenente-coronel para a área de Assessoria, e de Direção e Assessoria para o posto de Coronel; o GabCEME, não considera o posto de Major, mas considera os postos de Tenente-coronel, Coronel, Brigadeiro-general e Major-general, todos para as áreas de Assessoria e Técnica.

Observa-se que quatro (das seis) entidades atestam um reforço destes militares, correspondendo a 66,66% e consideram-no nas áreas de Assessoria e Técnica; e que, apenas uma (a DFin) considera exclusivamente a necessidade de Oficiais QP na situação de reserva para o exercício de funções de Direção.

Ainda no que diz respeito à análise de subcategorias, apenas o GabCEME considera necessitar de um aumento de Oficiais Generais; todas as outras entidades apontam, apenas, para o incremento de Oficiais Superiores.

3.1.3. Mais-valias organizacionais

No Quadro 6, são apresentados os motivos referidos pelas entidades respondentes como sendo as mais-valias proporcionadas pelos Oficiais QP na situação de reserva, quando chamados a exercer funções.

Quadro 6 – Motivos de mais-valias, por entidade respondente.

Entidade	Motivos de mais-valia
DFin	"Pela experiência profissional obtida ao longo da carreira e pelas qualificações técnico-profissionais comprovadas no desempenho de determinadas funções e projetos de relevo, nomeadamente na área da contabilidade pública (Sistema de Normalização Contabilistica), fiscalidade, auditoria e projetos no âmbito do Sistema Integrado de Gestão de Defesa Nacional (SIGDN)".
CmdLog	"Quadro Orgânico de Pessoal a 75% por falta de Recursos Humanos, competência técnica; experiência funcional".
CmdPess	"A grande mais-valia traduz-se na experiência acumulada e no relativo distanciamento da vida ativa nos Quadros Permanentes, facto que poderá contribuir para decisões menos parciais".
GabVCEME	"Fruto da sua, normalmente mais longa, experiência profissional".
GabCEME	"Experiência, conhecimentos técnicos e Estado-Maior".
CFT	"Liberta Oficiais no serviço Ativo, para outras funções que não chefia administrativa, designadamente para Comando, Direção e Estado-Maior. Caso de verifique qualificação técnica especifica, poderão desempenhar funções na qualidade de assessoria pessoal".

As mais-valias identificadas, transversais a todas as entidades, descrevem a experiência e as competências/conhecimentos técnicos como motivos para a utilização destes recursos. Adicionalmente, verifica-se que: a DFin tem a preocupação da especificidade/tecnicidade do RH; o CmdLog releva a falta de pessoal; o CmdPess dá ênfase ao carácter da imparcialidade, trazida pelo afastamento da vida do ativo, na tomada de decisão; o GabVCEME não apresenta outros argumentos; o GabCEME acrescenta, apenas, o termo "Estado-Maior"; e o CFT refere que, caso exista uma qualificação técnica especifica, podem ser empregues em funções de assessoria pessoal.

3.1.4. Integração e discussão dos resultados do questionário 1

De acordo com os dados obtidos, na DFin não existem militares na situação de reserva a exercer funções, embora esta entidade refira que seria vantajoso possuir este tipo de recursos, considerando ser uma mais-valia, tendo em conta a experiência profissional obtida ao longo da carreira.

O CmdLog tem um militar a exercer funções na situação de reserva, contudo e tendo em conta a competência técnica, a experiência funcional e a necessidade de pessoal, considera que seria vantajoso ter um incremento de Oficiais na situação de reserva.

O CmdPess tem nove ou mais militares a exercer funções na situação de reserva. Apesar desta entidade considerar que estes militares são importantes pela sua experiência na carreira do QP, afirma não necessitar de um aumento, sendo suficiente o número de elementos que possui.

O GabVCEME e o GabCEME têm catorze ou mais militares, sendo que o GabCEME tem quatro ou mais militares, e o GabVCEME tem nove ou mais. Salienta-se que estas entidades consideram a necessidade de existir um incremento de militares nesta situação, por se constituírem num contributo importante, tendo em conta a sua experiência profissional.

O CFT tem dois militares a exercer funções na situação de reserva, sendo que relevou o facto de permitir libertar Oficiais no serviço Ativo, para outras funções que não chefia administrativa; no entanto, não considera aumentar o número de militares na situação de reserva a desempenhar funções no futuro.

De acordo com os dados obtidos e discutidos até ao momento, considera-se a QD1 respondida.

3.2. Questionário 2

No que concerne ao segundo questionário, que se destinou a recolher a opinião das entidades em relação às variáveis da valorização, por componente do Capital Humano e segundo o preconizado por Delgado (2015), os dados serão apresentados por componente e por variáveis. Sendo importante salientar o cômputo geral e integrado, para uma visão holística do modelo utilizado para estudar a valorização, a análise por entidade respondente não foi feita por não proporcionar respostas ao estudo pretendido.

3.2.1. Análise por componente do Capital Humano

Tendo como referência os dados apresentados no Quadro 7, em que são apresentadas as frequências, mínimo, máximo e média do número de variáveis assinaladas pelas entidades respondentes, por componente do Capital Humano, esboçou-se o Gráfico 1.

Quadro 7 – Compilação da frequência do número de variáveis assinaladas, por componente.

		Nº variáveis assinaladas							Min	Max	Média
Componentes do Capital Humano	Nº var	0	1	2	3	4	5	6			
Bem-estar e formação	6	0	3	2	1	0	0	0	1,00	3,00	1,66
Profissionalismo e Conhecimento	3	0	2	3	1	-	-	-	1,00	3,00	1,83
Características Pessoaisa e Técnicas	5	0	2	2	2	0	0	-	1,00	3,00	2,00
Desempenho	4	0	2	2	1	1	-	-	1,00	4,00	2,16
Qualificação e Experiência	2	1	4	1	-	-	-	-	0,00	2,00	1,00
Liderança e Tomada de Decisão	2	0	4	2	-	-	-	-	1,00	2,00	1,33

Excetuando a componente Qualificação e Experiência, o mínimo toma o valor de um, o que permite constatar que há pelo menos um item que é apontado como valorização em cada componente. No que toca à Qualificação e Experiência, constata-se a existência de uma entidade que não aponta qualquer variável; por outro lado, nessa mesma componente e na Liderança e Tomada de Decisão existem, respetivamente, duas e uma entidades que identificam todas as variáveis das componentes para traduzir a valorização. A simetria das

respostas nos valores máximo e mínimo apontam para uma dualidade na interpretação das variáveis; esta dualidade indicia a existência de uma falta de ajustamento de algumas componentes ao contexto militar, atendendo a que determinadas variáveis são assinaladas.

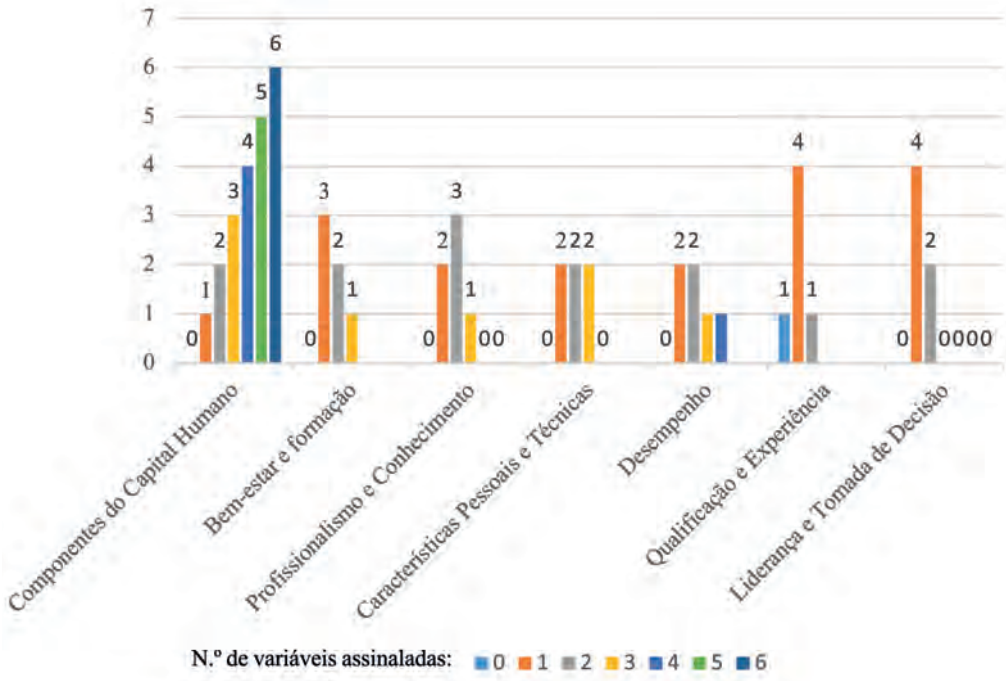


Gráfico 1 – Distribuição do número de variáveis assinaladas pelas entidades respondentes, por componente.

3.2.2. Análise por variáveis, por entidade respondente

Analisando as componentes e de acordo com o Quadro 8, observa-se uma discrepância do número de variáveis assinaladas (var ass) pelas diferentes entidades respondentes, tanto por componente, como efetuando uma análise global. Deste ponto, há a salientar dois aspetos: (1) há variáveis que não foram tidas em consideração, justificando-se a falta de ajustamento de algumas componentes ao domínio militar, e (2) depreende-se ter havido entidades, cujas respostas foram mais abrangentes e aglutinadoras de um maior número de variáveis, do que outras.

Em termos absolutos e recorrendo à análise do mesmo quadro, verifica-se que, quanto mais variáveis uma componente comporta, menor é a percentagem da sua referenciação, designadamente: Bem-estar e Formação tem seis variáveis e a sua percentagem de referenciação é de 27,77%, e Liderança e Tomada de Decisão tem duas variáveis e a sua percentagem de referenciação é 66,66%, correspondendo às percentagens mínima e máxima, respetivamente.

Outro dado relevante é o facto de, em termos globais, cada entidade ter a possibilidade de identificar 22 variáveis, e em média, ter referenciado dez, e o intervalo entre variáveis assinaladas ser de seis (27,27%) e 17 (77,27%). Em termos totais, em 132 possibilidades de

referenciação, foram apontadas 60 vezes, o que indica uma percentagem total de referenciação de 45,45%. Estes dados reforçam o aspeto salientado anteriormente das diferenças das respostas das entidades, sendo também elucidativos da necessidade de adaptação da matriz utilizada ao contexto em estudo.

Quadro 8 – Compilação da frequência do número de variáveis assinaladas, por entidade respondente.

		CmdLog		DFin		GabVCEME		GabCEME		CmdPess		CFT				
Componentes do Capital Humano	Nº var	Var ass	%	Var ass	%	Var ass	%	Var ass	%	Var ass	%	Var ass	%	Total var assinaladas	Possibilidade	Percentagem
Bem-estar e formação	6	3	50,00%	2	33,33%	1	16,67%	1	16,67%	2	33,33%	1	16,67%	10	36	27,77%
Profissionalismo e Conhecimento	3	3	100,00%	2	66,67%	2	66,66%	2	66,66%	1	33,33%	1	33,33%	11	18	61,11%
Características Pessoais e Técnicas	5	3	60,00%	3	60,00%	2	40,00%	2	40,00%	1	20,00%	1	20,00%	12	30	40,00%
Desempenho	4	4	100,00%	3	75,00%	2	50,00%	2	50,00%	1	25,00%	1	25,00%	13	24	54,17%
Qualificação e Experiência	2	2	100,00%	1	50,00%	0	0,00%	1	50,00%	1	50,00%	1	50,00%	6	12	50,00%
Liderança e Tomada de Decisão	2	2	100,00%	2	100,00%	1	50,00%	1	50,00%	1	50,00%	1	50,00%	8	12	66,66%
	22	17	77,27%	13	59,09%	8	36,36%	9	40,90%	7	31,18%	6	27,27%	60	132	45,45%

No Quadro 9, apresentam-se os resultados das respostas ao questionário 2, que tem por base as variáveis da valorização do Capital Humano de Delgado (2015). Identificam-se o número de vezes que cada item é referenciado (valores mínimos e máximos de 0 e 6, respetivamente), correspondendo a 0,00% e a 100,00 %, respetivamente). Para análise do quadro, tomam-se os valores críticos de zero, por implicar que nenhuma entidade identificou determinada variável, e os valores de cinco e seis, por explicar que mais de 80,00% das entidades referenciaram determinada variável como sendo determinante na valorização.

Tendo em conta os valores tomados como referência, são identificadas as variáveis *nº de horas de formação por trabalhador*, *existência de incentivos financeiros* e *condição física*, da componente Bem-estar e Formação, e *espírito inovador e criativo*, da componente Características Pessoais e Técnicas, como tendo assumido o valor de zero. Este apontamento revela que nenhuma entidade identificou estas variáveis como justificação para a valorização dos militares na situação de reserva (que possam ser chamados a trabalhar para o Exército). De facto, não se espera que o militar venha a ter formação, uma vez que ele será chamado pelas suas competências; o militar também tem conhecimento do que é exigido em termos físicos, quais as contrapartidas remuneratórias e quais as tarefas a executar, não sendo, também expectável, serem solicitadas competências de inovação e criatividade.

Do outro lado do espetro, as variáveis que apresentam cinco ou mais entradas, são: *relacionamento entre colaboradores*, da componente Bem-estar e Formação; *partilhar de conhecimento* e *ética profissional*, ambas da componente Profissionalismo e Conhecimento; *compromisso para com a organização* e *trabalho em equipa*, da componente Características Pessoais e Técnicas; *rigor no desempenho das funções* e *qualidade na prestação do serviço*, da componente Desempenho; e, por último, a variável *experiência*, da componente Qualificação e Experiência. Este dado aponta para o facto já referido no questionário 1: os militares são dotados da experiência e dos conhecimentos específico, técnico, cultural e organizacional – o que lhes permite uma rápida e cómoda integração.

Quadro 9 – Respostas ao questionário 2.

Componetes do Capital Humano	Variáveis de valorização	CmdLog	DFin	GabVCEME	GabCEME	CmdPess	CFT	Contagem	%
Bem-estar e formação	Bem-estar económico	x						1	16,66%
	Nº de horas de formação por trabalhador							0	0,00%
	Existência de incentivos financeiros							0	0,00%
	Condição física							0	0,00%
	Satisfação perante os benefícios fornecidos pela organização	x	x			x		3	50,00%
	Relacionamento entre colaboradores	x	x	x	x	x	x	6	100,00%
Profissionalismo e Conhecimento	Honestidade para com os clientes	x						1	16,66%
	Partilhar de conhecimento	x	x	x	x	x		5	83,33%
	Ética Profissional	x	x	x	x		x	5	83,33%
	Espírito inovador e criativo							0	0,00%
	Espírito empreendedor		x					1	16,66%
	Compromisso com a organização	x	x	x	x	x		5	83,33%
	Trabalho em equipa	x	x	x	x		x	5	83,33%
	Elevada rotatividade dos colaboradores	x						1	16,66%
	Rigor no desempenho das funções	x	x	x	x			4	66,66%
	Responsabilidade no desempenho das funções	x	x	x				3	50,00%
	Qualidade na prestação do serviço	x	x		x	x	x	5	83,33%
	Proatividade no desempenho das funções	x						1	16,66%
	Nível de qualificação	x						1	16,66%
	Experiência	x	x		x	x	x	5	83,33%
	Liderança	x	x	x			x	4	66,66%
	Tomada de Decisão	x	x		x	x		4	66,66%

Promovendo a valorização, a instituição deve atuar nas variáveis pouco expressivas, designadamente naquelas que apenas foram apontadas uma vez e identificadas no Quadro 10.

Quadro 10 – Variáveis com uma resposta, por componente.

Componentes do Capital Humano	Variáveis de valorização
Bem-estar e formação	Bem-estar económico
Profissionalismo e Conhecimento	Honestidade para com os clientes
Características Pessoais e Profissionais	Espírito empreendedor
	Elevada rotatividade dos colaboradores
Desempenho	Proatividade no desempenho das funções
Qualificação e Experiência	Nível de qualificação

Assim e tendo em conta os dados obtidos, considera-se que o Exército poderá incidir nas variáveis *bem-estar económico*, *espírito empreendedor*, *proatividade no desempenho das funções* e *nível de qualificação*, no sentido de valorizar os Oficiais QP da reserva que incorpora. Em relação às restantes variáveis identificadas com frequência um, *honestidade para com os clientes* e *elevada rotatividade dos colaboradores*, não têm aplicabilidade no contexto em estudo, uma vez que não existem clientes e não há empreendedorismo. Especula-se que, num eventual ajustamento do modelo de valorização ao contexto militar, estas duas variáveis possam deixar de constar.

Com a apresentação e discussão dos resultados do questionário 2, considera-se a pergunta derivada dois respondida.

3.3. Síntese conclusiva

Tendo em conta os dados apurados no horizonte temporal estudado, identifica-se como denominador comum o não preenchimento da totalidade das vagas autorizadas para os militares na situação de reserva. Também foi possível verificar que o efetivo autorizado de militares na situação de reserva é superior ao somatório de todos os QOP, implicando que o excedentário desempenhe cargos extra QOP. Este dado indicia um desajuste do número de cargos disponíveis em QOP em relação ao efetivo autorizado.

De acordo com os dados obtidos, verifica-se que, das entidades respondentes, apenas uma (DFin) não possui Oficiais QP na situação de reserva a exercer funções. No entanto, é uma das entidades que identifica como necessidade o aumento destes recursos, contrariamente ao CmdPess e o CFT que, pese embora terem reconhecido a importância destes militares à semelhança de todas as entidades, não referem esta necessidade.

De acordo com a interpretação qualitativa à pergunta aberta do questionário 1, foi possível identificar que a experiência e as competências/conhecimentos são os motivos que apresentam as mais-valias para o recurso a estes elementos, sendo transversais a todas as entidades respondentes.

Tendo em conta os critérios de Delgado (2015), as variáveis *nº de horas de formação por trabalhador*, *existência de incentivos financeiros*, *condição física* e *espírito inovador e criativo* não assumem, para qualquer entidade (ou seja, 0,00%), preponderância na valorização do Oficial QP na situação de reserva chamado a exercer funções. Por outro lado, as variáveis *relacionamento entre colaboradores*, *partilhar de conhecimento* e *compromisso para com*

a organização são apontadas, por todas as entidades respondentes (100%), como as que valorizam o militar (o Oficial QP da reserva) chamado a exercer funções. Estas observações assentam no facto de estes recursos conhecerem o que a organização pede, quais as suas atribuições e quais as contrapartidas, bem como pelo facto de serem dotados da experiência e dos conhecimentos específico, técnico, sobre o funcionamento do Exército e da cultura organizacional (própria à instituição), que lhes permite uma rápida e cómoda integração na estrutura.

Não sendo possível identificar uma componente preponderante pelas diferenças significativas das suas variáveis, constata-se a necessidade de ajustar o modelo adotado ao contexto militar. Esta adaptação pode passar pela eliminação das variáveis que não tiveram qualquer resposta, bem como a reformulação ou supressão de variáveis que não se apliquem ao contexto militar (como a *honestidade para com os clientes* e *elevada rotatividade dos colaboradores*).

Para auxiliar na resposta à Questão Central, do ponto de vista organizacional, o estudo salienta que quatro (66,66%) em seis entidades expressam a necessidade de um incremento dos militares em estudo, pese embora todas as entidades respondentes (100,00%) identificarem como mais-valia a sua utilização, sobretudo pela experiência adquirida e conhecimento técnico. Do ponto de vista do RH, considera-se importante atuar nas variáveis que apenas obtiveram uma entrada: *bem-estar económico*, *espírito empreendedor*, *proatividade no desempenho das funções* e *nível de qualificação*. A instituição deverá reforçar estes itens para promover a valorização.

Conclusões

A redução das incorporações tem impedido a estabilidade do número de efetivos e tem-se constatado que a falta de efetivos no Exército manifesta-se um problema imediato e de capital importância para a instituição, tornando-se premente encontrar formas de otimizar os RH que o Exército dispõe. Esta investigação assume particular relevância, pois procura responder à necessidade organizacional de rentabilizar recursos, permitindo libertar elementos para outras tarefas e, paralelamente, dá ênfase às atuais preocupações da gestão de RH em colocar o Capital Humano no centro, promovendo a sua valorização.

A Questão Central que orientou esta investigação é: de que forma o Exército pode rentabilizar os Oficiais do QP na situação de reserva? Partindo desta questão, o modelo de análise passou pelo estudo às respostas a questionários, intercetando as mesmas com o modelo de valorização do Capital Humano de Delgado (2015). Procurou-se encontrar estratégias a adotar para otimização dos Oficiais do Exército do QP na situação de reserva que implicassem, simultaneamente, vantagens para a instituição e valorização para o militar. Para tal e recorrendo ao raciocínio indutivo, partindo de uma compreensão do particular para induzir o geral, foram aplicados dois questionários, em momentos e com finalidades distintos, a entidades que caracterizam a Estrutura Superior de Comando do Exército e que enquadram todas as U/E/O e que, no seu conjunto, representam o Exército Português, proporcionando uma visão holística do mesmo.

No sentido de ir ao encontro dos objetivos geral e específicos definidos, elencaram-se

questões, a central e derivadas, cujas respostas foram conseguidas através da interpretação da análise dos dados obtidos aos questionários.

Assim, para responder à QD 1 e no que diz respeito à definição das necessidades em termos de Oficiais do QP na situação de reserva, constatou-se que, com a exceção do CmdPess e do CFT, as entidades respondentes afirmam necessitar de um incremento destes recursos; neste grupo inclui-se a entidade DFin que apesar de, neste momento, não possuir qualquer militar da reserva a prestar serviço, visualiza essa necessidade. Por outro lado e no que concerne ao conjunto de formas de intervenção que podem vir a ser desempenhadas pelos Oficiais do QP na situação de reserva, as respostas foram obtidas por áreas funcionais. Apurou-se que quatro das seis entidades que consideram importante um reforço destes militares (66,66%) manifestam-no nas áreas de Assessoria e Técnica e que, apenas a DFin considera, exclusivamente, a necessidade de Oficiais QP na situação de reserva para exercer funções de Direção. Salienta-se que apenas o GabCEME considera a necessidade de um aumento nos postos de Oficial General, nomeadamente nos postos de Brigadeiro-general e Major-general, e que todas as outras entidades referem, somente, a necessidade de Oficiais Superiores.

Tendo em conta os dados obtidos no questionário 2, que relevam a preponderância das variáveis da valorização, procurou-se responder à QD 2 com recurso ao valor crítico escolhido de maior que cinco (N≥5) entidades, por explicar, no mínimo, 83,33%. Assim, as variáveis que mais concorrem para a valorização destes militares, são: *relacionamento entre colaboradores, partilhar de conhecimento, ética profissional, compromisso para com a organização, trabalho em equipa, rigor no desempenho das funções, qualidade na prestação do serviço*; e, por último, a variável *experiência*.

No sentido de auxiliar a interpretação da Questão Central, reitera-se que o termo rentabilizar encerra um duplo objetivo de otimizar os RH (organização) e de os valorizar (pessoa), implicando que a sua resposta tenha em conta estes dois vetores. Assim sendo, do ponto de vista organizacional, o estudo salienta que quatro (66,66%) em seis entidades expressam a necessidade de um incremento de militares em estudo, pese embora todas as entidades respondentes (100,00%) identificarem como mais-valia a sua utilização, sobretudo pela experiência adquirida e conhecimento técnico. Do ponto de vista pessoal, considera-se importante atuar nas variáveis que, apesar de identificadas pelas entidades respondentes, apenas obtiveram uma entrada, apontando para a necessidade de um reforço nestes itens, sendo eles: o *bem-estar económico*, o *espírito empreendedor*, a *proatividade no desempenho das funções* e o nível de qualificação.

O facto de se ter estudado o Oficial do QP na situação de reserva e as formas de o valorizar recorrendo a uma matriz validada, torna-se no elemento diferenciador e enriquecedor desta pesquisa para o conhecimento, pois aponta as variáveis que mais significado têm e as aquelas que não têm qualquer impacto na valorização. Apesar de permitir inferir a falta de adaptação ao contexto em estudo, possibilita efetuar uma aproximação a um futuro modelo. Por outro lado e como vimos anteriormente, sugere as variáveis que permitirão ao Exército enfatizar a valorização; ou seja, aquelas que, melhor trabalhadas, poderão proporcionar um aumento da valorização dos Oficiais QP na situação de reserva, quando chamados a exercer funções.

As limitações desta investigação passam por: ter sido efetuada com recurso a uma ferramenta que não é exclusiva ao contexto militar, sendo passível de provocar desvios à investigação; e por ser uma análise do ponto de vista exclusivamente da instituição em relação ao Oficial QP na situação de reserva, não tendo a perspetiva contrária (ou seja, não possuindo o ponto de vista dos militares em relação à oferta proporcionada pela organização).

Indo ao encontro das limitações elencadas, propõem-se estudos que procurem eliminá-las, como: (1) a adaptação de um questionário sobre valorização ao contexto militar, com ou sem recurso ao de Delgado (2015), e (2) estudar a opinião dos militares na reserva em relação ao que o Exército proporciona a estes militares.

Uma vez que este estudo versou exclusivamente a categoria de Oficiais, propõe-se o estudo da categoria de Sargentos, uma vez que a sua especificidade é diferente e o tipo de funções é mais alargado.

Considerando a análise aos questionários, tendo em conta a importância manifestada pelas entidades respondentes à utilização dos Oficiais do QP na situação de reserva e tendo por base a necessidade de RH, propõe-se que os QOP sejam revistos e que sejam considerados cargos de Estado-Maior para que possam vir a ser desempenhados por militares no ativo ou na reserva.

Uma vez satisfeito o ponto anterior e tendo em vista o preenchimento das vagas definidas anualmente que, tal como identificado, não são totalmente ocupadas, o Exército pode definir critérios, tendo em conta (por exemplo) o Posto, o Quadro Especial, a antiguidade, entre outros. Desta forma e em caso de necessidade de RH, o Exército pode nomear o militar que tem condições para prestar o serviço a satisfazer.

Ao conseguir-se um aumento do número de militares na situação de reserva a exercer funções no Exército, permite aos militares que estão no ativo em determinadas áreas, ocuparem outras, indo ao encontro das necessidades identificadas pelas entidades de se encontrarem formas de otimizar os RH que o Exército dispõe. Este incremento de RH pode ser preponderante com vista à estabilidade do número de efetivos e valoriza os militares, a sua escolha pela carreira militar e, consequentemente, a Condição Militar.

Referências bibliográficas

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator 2001. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (5ª ed.). Lisboa: Editora Dom Quixote.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (18ª ed.). Rio de Janeiro: Campus Ltda.

Decreto-Lei n.º 90/2015, 29 de maio (2015). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Serie, 104. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 31/2015, 4 de março (2015). *Efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2015*. Diário da República, 1.ª Série, 44. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 241/2015, de 15 de outubro (2015). *Efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2016*. Diário da República, 1.ª Série, 202. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 84/2016, de 21 de dezembro (2016). *Efetivos das Forças Armadas, em todas as*

situações, para o ano de 2017. Diário da República, 1.ª Série, 243. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 07/2018, de 09 de fevereiro (2018). *Efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2018*. Diário da República, 1.ª Série, 29. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Delgado, B. F., Vale, J. A., & Silva, A. (2015). *A Importância do Capital Humano nas Organizações. Estudo aplicado numa Seguradora Portuguesa*. Porto: Instituição Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto.

Drucker, P. (1999). *Sobre a profissão de gestão* (1ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Estado-Maior do Exército. (2002). *Regulamento Geral da Instrução do Exercito*. Lisboa: Exército Português.

Estado-Maior do Exército. (2017). *Diretiva do Comandante do Exército 2017/2019*. Lisboa: Exército Português.

Fitas, S. G., & Santos, A. D. (2014). *A Gestão do Capital Humano no Centro da Estratégia Empresarial: Estudo de Caso do Banco BNP Paribas Personal Finance*. Lisboa: Departamento de Ciências Económicas e Empresariais, Universidade Autónoma de Lisboa.

Jaggi , B., & Lau, H.-S. (1974). Toward a Model for Human Resource Valuation. *The Accounting Review*, 321-329.

Lei n.º 11/89, de 01 de junho (1989). *Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar*. Diário da República, 1.ª Série, 125. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 174/99, 21 de setembro de (1999). *Lei do Serviço Militar*. Diário da República, 1.ª Série-A, 221. Lisboa: Assembleia da República.

Martins, C. I., & Ferreira, J. V. (2015). *O Capital Humano como Recurso Estratégico para a Criação de Valor*. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Universidade de Coimbra.

Santos, L. & Lima, J. (2016). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação. Cadernos do IESM, 8*. Instituto Universitário Militar: Lisboa.

Sarmento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009), *Research Methods for Business Students*, 5th Ed. Essex: Pearson Education Limited.

Zhu, W., Chewb, I. K., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, pp.39-52.

Article received in February 2019 and accepted for publication in March 2019

ENHANCING THE VALUE OF MILITARY PERSONNEL. RESERVE MILITARY PERSONNEL[1]

A VALORIZAÇÃO DA CONDIÇÃO MILITAR. O MILITAR NA SITUAÇÃO DE RESERVA

Pedro Filipe Carrazedo Barbosa
Captain (Artillery)
Master in Military Science from the Military Academy
Aide de Camp to the Chief of Staff of the Portuguese Army
Office of the Chief of Staff of the Portuguese Army
1149-065 Lisbon
barbosa.pfc@mail.exercito.pt

António Maria Rosinha Dias Barbosa
Captain (Infantry)
Master in Military Science from the Military Academy
Military Training Instructor at the Department of General Military Training
Military Academy
2720-113 Amadora
barbosa.amrd@mail.exercito.pt

Jorge Filipe Vilas Boas Sabino
Captain (Infantry)
Master in Military Science from the Military Academy
Deputy Head of Staff Movements and Appointments Department of the DAHR
4099-037 Porto
sabino.jfvb@mail.exercito.pt

Leonel Carvalho Batista Nogueira
Captain (Infantry)
Master in Military Science from the Military Academy
Manager of the Porto Military Lodging
4000-101 Porto
nogueira.lcb@mail.exercito.pt

Rui Miguel Pinho Silva
Major (Cavalry)
Master in Military Science from the Military Academy
Lecturer in the Army Education Area
Research Associate at the IUM Research and Development Centre
1149-027 Lisbon
silva.rmp@ium.pt

How to cite this paper: Barbosa, P. F. C., Barbosa, A. M. R. D., Sabino, J. F. V. B., Nogueira, L. C. B., & Silva, R. M. P. (2019). Enhancing the value of military personnel. Reserve military personnel. *Revista de Ciências Militares*, may, VII(1), 195-219. Retrieved from https://cidium.ium.pt/site/index.php/pt/publicacoes/as-colecoes

[1] Article adapted from the group research work prepared for the 2018/2019 Field Grade Officers Course – Army. The defence took place in the first trimester of 2019 at the Military University Institute.

Abstract

This study aims to discover how to make the best possible use of the Army's career officers in the reserves so that the Army can capitalise on and enhance the value of its human resources. The investigation used an inductive approach, which involves understanding specific aspects to make general inferences. To solve the proposed problem, the answers to two questionnaires were analysed and compared against the Human Capital Valuation model by Delgado (2015). Each questionnaire served a different purpose: the first ascertained the Army's requirements in terms of these resources, and the second determined how to enhance their value. The surveys were delivered to respondents from the six bodies in the Army's Command Structure that encompass all the Units, Establishments and Corps that make up the Portuguese Army. The findings revealed that: one body does not employ any reserve officers and two bodies would not increase these HR; all bodies recognise the value of these officers' experience and technical expertise. Although the valuation model used in this study was not specifically tailored to the military context, it provides a basis for a future model. The study concluded that, in order to enhance the value of these officers, the Army must intervene on the variables *financial well-being*, *entrepreneurial spirit*, *proactive work performance* and *level of qualification*.

Keywords: Career Officers, Reserves, Valuation.

Resumo

O objetivo deste estudo é contribuir para a rentabilização dos Oficiais dos Quadros Permanentes do Exército na situação de reserva, com o intuito de otimizar recursos e, simultaneamente, valorizar a condição militar. A investigação foi desenvolvida recorrendo ao raciocínio indutivo, partindo de uma compreensão do particular para induzir o geral. Atendendo ao problema proposto, procurou-se analisar as respostas a questionários e intercetá-las com o modelo de valorização do Capital Humano de Delgado (2015). Para tal, foram aplicados dois questionários: um para estudar a necessidade do Exército em termos destes recursos, e outro com o intuito de entender a sua valorização. Foi indagada a Estrutura Superior de Comando do Exército, através de seis entidades que enquadram todas as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos, e que no conjunto formam o Exército Português. Os resultados obtidos identificam que: uma entidade não possui e duas entidades não necessitam de um aumento destes militares; mas que todas as entidades respondentes identificam a experiência e o conhecimento técnico como mais-valias à sua utilização. No que diz respeito à valorização, pese embora a matriz utilizada não ser exclusiva para o contexto militar, permite uma aproximação a um futuro modelo. Conclui-se que a melhoria da valorização passa pela atuação nas variáveis bem-estar económico, espírito empreendedor, proatividade no desempenho das funções e nível de qualificação.

Palavras-chave: *Oficiais Quadros Permanentes, Reserva, Valorização.*

Introduction

Although the Portuguese Army is a centuries-old institution, it remains a modern, competent and interoperable organization, one that has always strived to be a model of efficiency and effectiveness by making the best possible use of the resources at its disposal and valuing its Human Resources (HR) (General Staff of the Army, 2017, p. 1).

An organization can be defined as a group of people working towards the same goals (Cunha et al., 2014, p. 18); therefore, an organization is its "people", who are its main source of value (Delgado, 2015, pp. 58). Furthermore, in the absence of wars and / or other calamities (including natural disasters), the world of business is influenced by demography; the reduction in birth rates and the fact that the younger generations cannot support or provide for the needs of the general population (which is becoming increasingly older and less active, leading to the successive increase of the retirement age) are some of the reasons scholars give to explain the relevance of demography (Drucker, 1999, p. 9).

As the current decline in recruitment makes it difficult for the Army to maintain a stable workforce (General Staff of the Army, 2017, p. 7), it is crucial to find ways to optimise the Army's HR. Moreover, the pressing need for personnel is a critical problem for the Army, making this study particularly relevant because it addresses the organization's need to capitalise on its human resources and free up personnel to perform other tasks; furthermore, it reflects the concerns of recent HR management studies, which have focused on valuing Human Capital.

This study is framed within the broader field of Human Behaviour and Healthcare in Military Contexts, more specifically the topic of Human Resource Management (HRM) in Military Contexts, and its focus is on enhancing the value of military reserve personnel.

To narrow the focus of this admittedly broad topic, the study was delimited in terms of space, content and time, as advised by Santos and Lima (2016). Thus, with regard to space, the study will focus on the Portuguese Army; as for content, since the sample under analysis is broad and new members are admitted every year, the study will focus on reserve officers in the Army's Career Staff (CS), who are also the object of study. Although there are three modalities of reserve duty, the study will only focus on military personnel with inactive reserve status. The time-horizon of the study covers the period from 2015 to the present day, as that was the year the Statute applicable to Military Personnel (EMFAR), which defines the status of military reserve personnel, was amended by Decree-Law No. 90/2015 of 29 May.

The general objective of this study is to determine how the Army can capitalise on its reserve officers by having them perform duties in the Army's Units, Establishments and Corps (U/E/C) in order to optimise and enhance the value of these officers; to that end, the following specific objectives (SO) were defined:

– SO1: To analyse the Army's requirements in terms of career reserve officers by functional area.

– SO2: To determine how the army can enhance the value of its career reserve officers.

The study will attempt to answer the following Research Question: How can the Army capitalise on its career reserve officers?

The research problem will be solved by analysing the answers to two questionnaires and

comparing them against the Human Capital valuation model proposed by Delgado (2015) to identify strategies for optimising the use of the Army's reserve officers. These strategies should lead to improvements in terms of personnel management practices (benefitting the organization) and valuation (benefitting military personnel).

To describe the study's methodology and findings in a succinct and coherent way, the study was divided into five chapters: (1) the introduction, (2) the theoretical and conceptual framework, which contains the main concepts addressed in the study, (3) the choice of methodology and methods, which determined how the research was carried out, (4) the data and findings, and, finally, (5) the conclusions.

1. Theoretical and conceptual framework

This section provides the conceptual framework, explains the main concepts addressed in the study and presents the analysis model.

1.1. Literature review

1.1.1. The Military Status

Article (Art.) 2 of the Law governing the General Bases of the Statute applicable to Military Personnel describes the military status as: subordination to national interests; permanent availability for duty, even if it goes against their own interests; a conduct that reflects the military ethos and that honours the prestige and moral value of the Armed Forces (AAFF) (Law No. 11/89, p. 2096).

1.1.2. Military Career

Pursuant to Art. 27 of the EMFAR, military careers consist of a hierarchy of ranks that unfold into categories, which are occupied by specialised staff and correspond to specific positions and functions that must be performed (Decree-Law No. 90/2015, p. 3205).

A position is the "set of duties, tasks and procedures inherent to the functions assigned to an individual, which correspond to roles in the organizational structure of the AAFF" (General Staff of the Army, 2002, part 3, p. I-6). On the other hand, a function is the set of tasks inherent to work posts located in different work units, which are similar in terms of skills, requirements and responsibilities, although the means by which they are performed and other general, environmental or organizational requirements may vary (Peretti, 1998).

Art. 33 of the EMFAR states that military positions are predefined roles in the organizational structure of the AAFF, which correspond to legally defined functions, as well as roles in state agencies or in international military organizations. These positions are filled when someone is appointed to them, suspended when the person holding the position is temporarily removed, and terminated when they are discharged (Decree-Law No. 90/2015, p. 3206).

Moreover, Art. 34 of the EMFAR defines military functions as any function where the duties assigned by law to the military are performed. Military functions are classified as follows: (1) Command, (2) Direction or oversight, (3) General Staff, (4) Technical oversight, and (5) Execution (Decree-Law No. 90/2015, p. 3206).

1.1.3. Reserves

The reserve status is defined in Art. 141(1) of the EMFAR as the status to which active duty personnel transfer when they meet the requirements defined in the statute while remaining available for duty at all times, one of the conditions of the military status (Decree-Law No. 90/2015, p. 3222).

Law No. 174/99 of 21 September – the Law on Military Service (LSM) -, and the EMFAR state that national citizens may serve in the military as reservists in one of three ways:

– Pursuant to Art. 45(1) of the EMFAR, career personnel may transfer to the reserve forces with inactive reserve status or with active duty reserve status (Decree-Law No. 90/2015, p. 3207);

– As described in Art. 4 of the LSM, the availability reserves consist of the "[...] Portuguese citizens who separated from the military before the cut-off age for military service" (35 years of age) (Law no. 174/99, p. 6541);

– As described in Art. 5 of the LSM, the recruitment reserves consist of the "[...] Portuguese citizens between the ages of 18 and 35 who have never served in the military but may be recruited under exceptional circumstances" (Law No. 174/99, pp. 6541-6542).

Art. 153 of the EMFAR describes the conditions under which active duty career personnel may transfer to the reserves: when they reach the age limit for their rank; when they reach the maximum length of stay in their rank; at the age of 55, if they have completed 40 years of active duty, service members may notify the military in writing that they wish to resign their commission; any additional exceptions defined in the law (Decree-Law No. 90/2015, p. 3223). For example, Art. 119 (4) of the EMFAR states that:

> [...] military personnel who transfer to the reserves under Art. 153 (1) (a) and Art. 155, and have not completed 40 years of active duty for reasons that cannot be attributed to them, can serve the remaining years in the active duty reserves, even if they exceed the numbers authorised by law. (Decree-Law No. 90/2015, p. 3219)

Pursuant to Art. 156 (9) of the EMFAR, military personnel who transfer to the reserves can only reenlist back into active-duty service after one year (Decree-Law No. 90/2015, p. 3224). According to (3) of the same Art., reserve personnel not on active duty may be called up for active-duty service, assigned to positions, or called upon to perform functions in the public interest missions of the AAFF, under the terms of the law.

Reserve personnel may remain in the inactive reserves for up to five years, either consecutively or at intervals, after which they automatically transition to retired status, as described in Art. 161 (1) (b) of the EMFAR (Decree-Law No. 90/2015, p. 3225).

Table 1 shows the number of career officer transfers to the reserves over the last four years. Some of these officers are currently on active-duty service in the Army, both within and outside the AAFF.

Table 1 – Number of career officer transfers to the reserves over the last four years.

	Reason							
	Request		Notice	Compulsory				
Year	20 or more years of MST[2]	Special leave to stand for election	36/40 years of MST or/and 55 years of age	Age limit	Not selected for promotion	Max. time in Rank	Discharge	**Total**
2015	45	-	16	14	3	-	-	**78**
2016	95	-	28	23	4	7	1	**158**
2017	-	-	21	18	5	3	-	**47**
2018	-	-	13	22	3	3	-	**41**

Source: Data obtained from the Department of Inactive Reserve Personnel, Directorate of Administration and Human Resources (2019).

Art. 156 (1) of the EMFAR states that reserve military personnel can return to active duty to fill positions or perform functions in the organizational structure of the AAFF and the Ministry of Defence (MDN), in agencies under the MDN, or in other State agencies, and that their duties shall be consistent with their rank and physical and mental state (Decree-Law No. 90/2015, p. 3224).

Art. 156(2) of the EMFAR states that, depending on their category, military personnel who perform functions in the organizational structure of the AAFF and the MDN cannot generally be appointed to command, direction or technical oversight functions (Decree-Law No. 90/2015, p. 3224).

Reserve personnel can be called up for active-duty service (Art. 156 (7) of the EMFAR): (1) by order of the Chief of General Staff (CEM) of their branch, (2) by being called up by the CEM of their branch to participate in training or exercises, (3) by submitting a request duly authorised by the CEM of their branch (Decree-Law no. 90/2015, p. 3224).

Art. 44 (1) (b) of the EMFAR defines the maximum number of active-duty career reservists for each branch and category, both within and outside the organizational structure of the AAFF (Decree-Law no. 90/2015, p. 3207). A Decree-Law is issued every year detailing all circumstances in which military personnel is authorised to serve within and outside the AAFF. As Table 2 shows, the number of active-duty reservists serving within and outside the AAFF has not changed significantly over the last four years.

[2] Military Service Time

Table 2 – Career reserve officers on active duty-service.

Rank	31dec15	31dec16	31dec17	31dec18
Lieutenant-general	2	3	3	2
Major-general	11	14	13	14
Colonel	38	34	42	46
Lieutenant-colonel	56	54	59	60
Major	21	19	22	19
Captain	5	3	3	2
Total	133	127	142	143

Source: Data obtained from the Department of Reserve Personnel of the DAHR[3] (2019).

1.1.4. Capitalising on Human Resources

Managing people can be a humanistic endeavour that acknowledges how people contribute to a company's business goals and add value to the organization. Therefore, since a company is an open system that interacts with the environment in which it operates, its success depends on the dynamic balance between the changes in the external environment and the organization's internal ability to adjust with the necessary flexibility and speed of reaction (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2003, p. 29).

As mentioned earlier in this Art., the Army must find ways to make the best possible use of its HR, which remain its most important and valuable asset (General Staff of the Army, 2017, p. 6).

If an organization wishes to optimise its HR, it must make Strategic Plans, that is, it must analyse how to achieve its organizational objectives while promoting and supporting the individual objectives of its employees (Chiavenato, 1999, p. 58).

As such, one of the Army's Strategic Objectives is to improve its recruitment and management practices, since HR are its "centre of gravity" and the asset that most contributes to organizational and operational success, allowing the Army to accomplish is Mission and fulfil its various commitments (General Staff of the Army, 2017, p. 11).

Therefore, to optimise the use of its HR, the Army may have to call up its career reserve officers (which are the focus of this study) to perform functions in the Army.

In the context of this work, capitalising on the Army's career reserve officers does not mean to make them economically profitable; however, this is the term that best describes the double objective of optimising (organizational perspective) and valuing (personal perspective) these HR.

Career reserve officers can participate in Army life by performing activities and tasks, or functions and positions, or even by providing services on a temporary or permanent basis.

[3] Directorate of Administration and Human Resources.

1.2. Analysis model

Information about HR is important not only for management practices but also for the environment outside the organization. The first studies that conceptualised and measured the economic value of Human Capital were carried out in the early 1970s (Jaggi & Lau, 1974). Because individuals play a key role in developing a successful organization through creativity and innovation (vital elements for survival in the face of a volatile, competitive and hostile environment) – by providing expertise, skills, or qualifications that add value to the organization –, they must be regarded as valuable assets (Martins & Ferreira, 2015). Some studies have confirmed that Human-capital-enhancing HRM[4] fully mediates CEO transformational leadership and stakeholder perceptions of organizational outcomes (Zhu, Chewb, & Spangler, 2005). Current concerns for businesses include ensuring employee well-being and providing a good work environment, the ability to acquire expertise, improve techniques, and develop skills or abilities that increase employee potential (Delgado, Vale, & Silva, 2015).

Human Capital valuation has unique benefits in terms of knowledge, performance and learning, and it can help organizations turn their Human Capital into a competitive advantage (Martins & Ferreira, 2015). It is also the conceptual basis for engagement, which requires involved, energetic, dedicated and focused workers (Schaufeli & Salanova, 2008). Current scholarship views human assets as enabling business processes (investment) rather than as a resource that comes at a cost (Martins & Ferreira, 2015).

From the perspective of Social Capital, valuation is associated with an organization's culture, values, mission, management style and leadership (Fitas & Santos, 2014); from the perspective of Human Capital valuation, it is associated with six components and corresponding variables (Table 2), all of which enhance valuation – the less variables a component has, the lower its importance (Delgado, 2015).

The analysis carried out for this study involved comparing the questionnaire responses against the matrix in Table 3 to ascertain if (and how) the suggested measures enhance valuation.

---

[4] The concept of "Human-capital-enhancing human resource management" involves considering individuals' self-realization and growth needs, as well as human resource management practices such as training, performance appraisals, and a rewards systems to motivate and empower employees (Zhu, Chewb, & Spangler, 2005).

Table 3 – Human Capital valuation components and corresponding variables.

Human Capital Components	Variables	Number of variables
Well-being and training	Financial well-being Number of training hours per worker Financial incentives Physical condition Satisfaction with the benefits provided by the organization Relationship with co-workers	6
Professionalism and expertise	Honesty towards the customer Knowledge-sharing Professional ethics	3
Personal and technical characteristics	Innovative and creative spirit Entrepreneurial spirit Organizational commitment Teamwork High employee turnover	5
Performance	Rigorous work performance Responsible work performance Quality of the service provided Proactive work performance	4
Qualifications and Experience	Level of qualification Experience	2
Leadership and Decision making	Leadership Decision making	2

Source: Adapted from Delgado (2015).

Based on the research question and on the specific objectives defined above, the following subsidiary questions (SQ) were elaborated:

– SQ1: What are the Army's requirements in terms of career reserve officers and what are the functional areas where they can perform functions?

– SQ2: What measures can be taken to enhance the value of career reserve officers?

2. Methodology and methods

This chapter describes the methodology and methods used in the study, as they were deemed the most appropriate to the object of study, the study sample and the desired results

2.1. Methodology

This study used the "research onion" methodology defined by Saunders et al. (2009), which consists of a layer system whose contents are analysed from the outermost to the innermost layer: Approach, Strategy, Design, Time Horizon, Data Collection and Data Analysis (Santos & Lima, 2016, p. 35).

The approach used in this study begins by examining specific aspects to make general inferences, that is, an inductive approach.

Strategy refers to the method by which the information is collected. This study used questionnaire answers to carry out a quantitative analysis (as the answers provide metrics that can be assessed) with some qualitative elements.

As for the research design, the study attempted to solve the research problem by analysing the answers to the questionnaire delivered during the exploratory phase and comparing them against the Human Capital Valuation model by Delgado (2015) to identify strategies to optimise the use of the Army's reserve officers, which are expected improve RH management practices (benefitting the organization) and enhance HR valuation (benefitting military personnel). Figure 1 shows an outline of the study's methodological design.

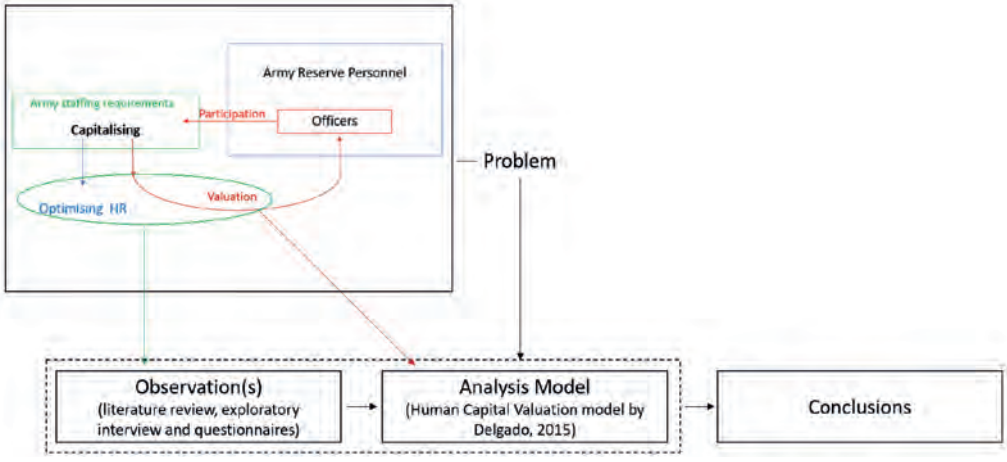


Figure 1 – Methodological outline of the study.

The Time Horizon of this study, which determines the time-frame during which the observations are collected, is a cross-sectional design that covers a fixed period from 2015 to the present day.

The next subchapter describes the choice of participants, the data collection instruments and data processing techniques, that is, the Data Collection and Data Analysis procedures.

2.2. Method

This section describes the participants, the procedure, the data collection instruments, and the data processing techniques used in the study.

2.2.1. Participants and procedures

Participants. The study participants consisted of officers from the bodies that comprise the Army's Command Structure, that is, the Office of the Chief of Staff of the Army (GabCEME), the Office of the Vice-Chief of Staff of the Army (GabVCEME), the Ground Force Command (CFT), the Personnel Command (CmdPess), the Logistics Command (CmdLog) and the Directorate of Finance (DFin). The study interviewed officers from these six bodies so that the answers would represent not only the structure as a whole but also the individual units under their command.

Procedure. Two questionnaires were sent at two different times to the Heads of the Offices of each of body of the Army's Command Structure. The first questionnaire was delivered from 5 to 12 November 2018 and the second questionnaire was delivered at a later time, from 27 November to 7 December 2018. Both questionnaires were sent to the Heads of the various bodies by e-mail, via google® forms, accompanied by an explanation of the contents.

2.2.2. Data collection instruments and data processing techniques

Due to the characteristics of the object of study and the answers that the study aimed to obtain, two different questionnaires were delivered at two different times during the investigation.

The first questionnaire aimed to understand how career officers in the active-duty reserves are distributed, and, if the study reveals that they add value to the organization, how they will be needed in the future; the questionnaire contained six close-ended questions (to determine the number of these officers and the functional areas to which they are assigned) and an open-ended question that focuses on how they benefit the organization.

The second questionnaire aimed to ascertain whether respondents agree that performing functions as reservists enhances the value of career reserve officers; the questionnaire contains seven closed-ended questions based on the components corresponding variables of Delgado's Human Capital model (2015).

After the questionnaire answers were received, the data were transferred to Excel® sheets (using the functionality provided by the forms used to deliver the questionnaire) so that they could be used to elaborate explanatory tables and charts.

3. Data and findings

As described in the previous chapter, the questionnaires were sent by e-mail to the Army's Command Structure, which comprises six bodies.

The section below lists the numbers of reserve personnel authorised for active duty by decree-law since 2015; the next section will present the data obtained in the questionnaires, first separately and afterwards combining the result of both questionnaires.

An analysis of the decree-laws issued annually from 2015 up to and including 2018, which define all situations in which military personnel can serve in the AAFF and the number of military personnel authorised for active-duty service, revealed that:

– In 2015, the maximum number of reserve personnel that could be called up for active-duty service in the organizational structure of the AAFF was 67, and the maximum number of reserve officers in the EMGFA was 12 (Decree-Law No. 31/2015, p. 1307). That year, there were 56 reserve officers on active-duty service in the Army and ten in the EMGFA structure;

– In 2016, the maximum number of reserve personnel authorised for active-duty service in the organizational structure of the AAFF was again 67, and the maximum number of officers authorised to serve in the EMGFA structure remained 12 (Decree-Law No. 241/2015, p. 8981). That year, there were 50 reserve officers on active-duty service in the Army and nine in the EMGFA structure;

– In 2017, the maximum number of reserve personnel authorised for active-duty service in the organizational structure of the AAFF was 117, while the maximum number of officers authorised to serve in the EMGFA structure remained 12 (Decree-Law No. 84/2016, p. 4773). That year, there were 60 reserve officers on active-duty service in the Army and nine in the EMGFA structure;

– In 2018, the number of reserve personnel authorised for active duty service in the organizational structure of the AAFF was 110, while the maximum number of officers authorised to serve in the EMGFA structure increased to 15 (Decree-Law No. 07/2018, p. 900). That year, there were 64 reserve officers on active-duty service in the Army and 14 in the EMGFA structure;

Therefore, in the years analysed, the following vacancies remained unfilled: 1 vacancy in 2015; 8 in 2016; 48 in 2017; 32 in 2018.

This analysis of the Organization's Staff Numbers (QOP) reveals that there are 51 vacancies for reserve officers (43 for the ranks of Major, Lieutenant-colonel and Colonel and 8 for the General Officers subcategory). Furthermore, for the time horizon under study, the authorised number of reserve personnel is higher than the total sum of the QOP, therefore, some personnel must have been assigned to positions not covered in the QOP. The data for 2018 shows that 13 reserve officers were appointed to positions not defined in the QOP, and that 32 vacancies remained unfilled.

3.1. Questionnaire 1

The first questionnaire aimed to understand how career reserve officers are distributed throughout the organization, as well as to ascertain if there is a need to increase the number of career reserve officers on active duty and determine the areas where these resources can most benefit the organization.

3.1.1. Number of reserve personnel on active-duty service

Table 4 shows the number of career reserve officers by rank and how they are distributed by the various bodies according to the total number of personnel and functional area[5].

[5] Advisory (Adv), Technical (Tec) and Direction (Dir).

Table 4 – Distribution of career reserve officers by functional area.

Body	Employs reservists	Major	Lieutenant-colonel	Colonel	Brigadier-general	Major-general
DFim	No	-	-	-	-	-
CmdLog	Yes	-	-	1 (GS)	-	-
CmdPess	Yes	2 (Dir)	4 or more (Dir and Tec)	4 or more (Dir and Adv)	-	-
GabVCEME	Yes	2 (Adv and Tec)	3 (Dir and Adv)	4 or more (Dir and Adv)	-	1 (Dir)
GabCEME	Yes	-	-	-	-	4 or more (Tec and Adv)
CFT	Yes	-	-	2 (Adv)	-	-

The data shows that, while the DFin acknowledges their usefulness, it does not employ any career reserve officers; the CmdLog only has one officer with the rank of Colonel; the CmdPess and the GabVCEME have more than ten Senior Officers, while the GabVCEME also employs a Major-general; the GabCEME has more than four officers, all with the rank of Major-general; finally, the CFT has two Colonels, both on advisory duties. As for functional areas, the General Staff function was only mentioned once (the Colonel who performs functions in the CmdLog), and all remaining officers perform Direction, Advisory and Technical functions.

3.1.2. Staffing requirements

Table 5 shows the staffing requirements of each body should the decision be made to increase the number of career reserve officers on active-duty service. In addition to rank, the table also shows the areas where these officers would perform functions.

Table 5 – Staffing requirements in terms of career reserve officers by functional area.

Body	Requires reservists	Major	Lieutenant-colonel	Colonel	Brigadier-general	Major-general	Lieutenant-general	General
DFin	Yes	Dir	Dir	-	-	-	-	-
CmdLog	Yes	Adv and Tec	Adv and Tec	Adv and Tec	-	-	-	-
CmdPess	No	-	-	-	-	-	-	-
GabVCEME	Yes	Adv and Tec	Adv	Dir and Adv	-	-	-	-
GabCEME	Yes	-	Adv and Tec	Adv and Tec	Adv and Tec	Adv and Tec	-	-
CFT	No	-	-	-	-	-	-	-

As for the usefulness and / or benefits of increasing the number of career reserve officers, although the CmdPess and the CFT acknowledge that they bring value to the organization, both bodies state that they would not increase their number; the DFin would increase the number of reserve officers with the rank of Major and Lieutenant-colonel in the Direction area; the CmdLog would increase the number of Senior Officer positions for reserve officers in the Assistance and Technical areas; the GabVCEME would increase the number of officers with the rank of Major in the Assistance and Technical areas, of officers with the rank of Lieutenant-colonel in the Assistance area, and of officers with the rank of Colonel in the Direction and Assistance areas; the GabCEME would not increase the number of officers with the rank of Major but would increase the vacancies for officers with the rank of Lieutenant-colonel, Colonel, Brigadier-general and Major-general in the Assistance and Technical areas.

Four (of the six) bodies stated that they would increase the number of these officers by approximately 66.66% in the Advisory and Technical areas; and only one body (the DFin) would increase the number of career reserve officers in the Direction area.

In terms of subcategories, the GabCEME is the only body that stated that it would increase the number of General Officers; all other bodies would only increase the number of Senior Officers.

3.1.3. Organizational benefits

Table 6 shows the benefits of having CS reserve officers perform functions, in the opinion of respondents.

Table 6 – Organizational benefits according to each body.

Body	Benefits
DFin	"The professional experience that these officers acquired throughout their careers and their technical and professional qualifications for certain critical functions and projects, such as public accounting (Accounting Standardisation System), taxation, auditing, and projects under the Integrated System for National Defence Management (SIGDN)".
CmdLog	"The Staff Numbers are at 75% due to lack of Human Resources; technical expertise; operational experience".
CmdPess	"The most important benefit that these officers bring is their accumulated experience, and the fact that their relative distance to the daily life of the Career Staff may make their decisions more impartial."
GabVCEME	"Due to their usually greater professional experience."
GabCEME	"Experience, technical expertise and General Staff".
CFT	"It would free up active duty officers to perform functions other than administration and oversight, such as Command, Direction and General Staff. If they have specialised technical skills, they may perform functions as personal advisors".

The benefits of employing these officers that were mentioned by all respondents referred to their experience and technical skills / expertise. Additionally, the DFin identified the need for specialised / technically qualified personnel; the CmdLog indicated that they lack staff; the CmdPess referred their distance from the daily routine of active duty and how this could lead them to make more impartial decisions; the GabVCEME did not refer to any other advantages; the GabCEME only added "General Staff"; and the CFT stated that officers with specialised technical skills may be used as personal advisors.

3.1.4. Integration and discussion of the findings of questionnaire 1

The data showed that there are no reserve officers performing functions in the DFin, although this body states that this would bring benefits associated with the experience these officers acquired throughout their career.

The CmdLog employs one reserve officer, however, due to staffing needs, it would increase the number of reserve officers as they can provide technical expertise and operational experience.

The CmdPess employs nine or more reserve officers. Although this body acknowledges that the experience of the career officers makes them an important resource, it would not increase their number, as the ones they already employ are sufficient.

The GabVEMEM and the GabCEME employ fourteen or more officers. The GabCEME has four or more and the GabVEMEM has nine or more. These bodies would increase the number of reserve officers in their staff because they recognise the value of their professional experience.

The CFT, which employs two reserve officers, mentioned the fact that they free up other active duty officers for functions other than administration or oversight; however, this body does not plan to increase the number of its reserve officers.

The data obtained and discussed so far provided the answer to SQ1.

3.2. Questionnaire 2

The second questionnaire aimed to ascertain the opinions of respondents regarding the valuation variables defined in the Human Capital model. The data were organized according to component and variables, as advised by Delgado (2015). Although general and integrated calculations were carried out to obtain a comprehensive view of the valuation model, the data were not analysed for each respondent body as this would not provide answers of interest to the study.

3.2.1. Analysis by Human Capital components

The data presented in Table 7 shows the minimum, maximum, and average frequencies of the number of variables identified by the respondents for each Human Capital component. These data were used to produce Chart 1.

Table 7 – Combined frequencies of the number of variables identified for each component.

		No. of identified variables							Min	Max	Average
Human Capital Components	No. var	0	1	2	3	4	5	6			
Well-being and training	6	0	3	2	1	0	0	0	1.00	3.00	1.66
Professionalism and expertise	3	0	2	3	1	-	-	-	1.00	3.00	1.83
Personal and technical characteristics	5	0	2	2	2	0	0	-	1.00	3.00	2.00
Performance	4	0	2	2	1	1	-	-	1.00	4.00	2.16
Qualifications and Experience	2	1	4	1	-	-	-	-	0.00	2.00	1.00
Leadership and Decision making	2	0	4	2	-	-	-	-	1.00	2.00	1.33

With the exception of the Qualifications and Experience component, the minimum score was 1, which reveals that at least one item associated with valuation was marked in each component. Still with regard to Qualifications and Experience, one respondent did not mark any variables; on the other hand, in the same component but regarding Leadership and Decision Making, two respondents and one respondent, respectively, marked all the variables of the valuation components. The symmetry of the maximum and minimum response scores indicate a discrepancy in the respondents' opinions regarding these variables; given that certain variables were marked, this duality suggests that some components do not fit the military context.

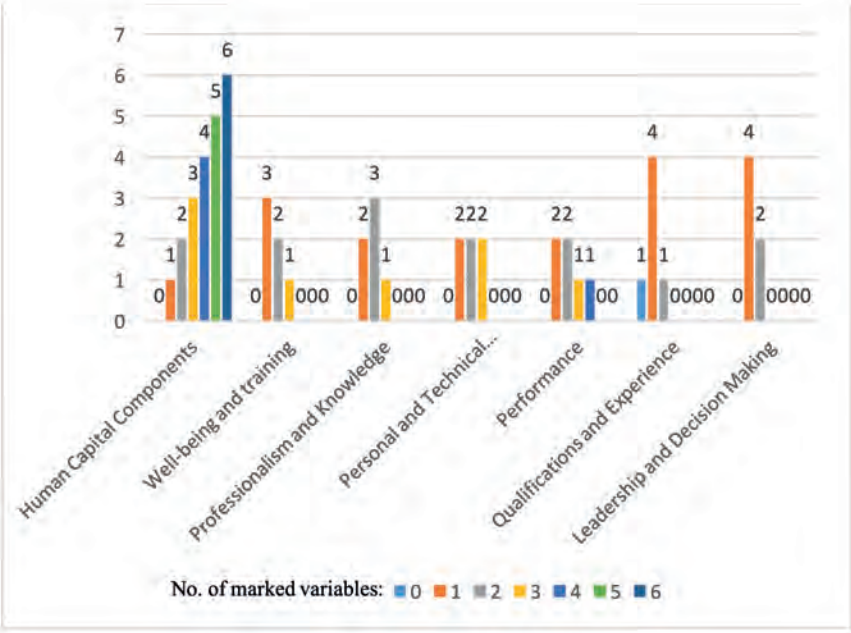


Chart 1 – Distribution of the variables marked by respondents for each component.

3.2.2. Analysis of the variables in each respondent

Once the components were analysed based on the data in Table 8, it was ascertained that there is a discrepancy in the number of variables marked by respondents (marked var), both in each individual component and overall. In this regard, two aspects should be pointed out: (1) some variables were not marked, which suggests that some components do not fit the military context, and (2) some bodies marked more variables than others.

An analysis of the same table in absolute terms reveals that, the more variables a component has, the less it was marked: Well-being and Training, with six variables, obtained a score of 27.77%, while Leadership and Decision Making, with two variables, obtained a score of 66.66%, which correspond to the minimum and maximum percentage scores.

Another relevant fact is that each respondent could mark a total 22 variables, that the average number of variables marked was ten, and that the interval between variables ranged from six (27.27%) to 17 points (77.27%). Overall, the variables were marked 60 times out of a total 132 possible references, which corresponds to a total reference percentage of 45.45%. This confirms the note above regarding the discrepancies in the answers, which suggest that the matrix should be adapted to the context under study.

Table 8 – Combined frequencies of the number of variables marked in each component.

		CmdLog		DFin		GabVCEME		GabCEME		CmdPess		CFT				
Human Capital Components	No. var	Marked var	%	Marked var	%	Marked var	%	Marked var	%	Marked var	%	Marked var	%	Total marked var	Possible references	Reference percentage
Well-being and training	6	3	50.00%	2	33.33%	1	16.67%	1	16.67%	2	33.33%	1	16.67%	10	36	27.77%
Professionalism and expertise	3	3	100.00%	2	66.67%	2	66.66%	2	66.66%	1	33.33%	1	33.33%	11	18	61.11%
Personal and technical characteristics	5	3	60.00%	3	60.00%	2	40.00%	2	40.00%	1	20.00%	1	20.00%	12	30	40.00%
Performance	4	4	100.00%	3	75.00%	2	50.00%	2	50.00%	1	25.00%	1	25.00%	13	24	54.17%
Qualifications and Experience	2	2	100.00%	1	50.00%	0	0.00%	1	50.00%	1	50.00%	1	50.00%	6	12	50.00%
Leadership and Decision making	2	2	100.00%	2	100.00%	1	50.00%	1	50.00%	1	50.00%	1	50.00%	8	12	66.66%
	22	17	77.27%	13	59.09%	8	36.36%	9	40.90%	7	31.18%	6	27.27%	60	132	45.45%

Table 9 contains the scores of the answers to questionnaire 2, which was based on the valuation variables in Delgado's Human Capital model (2015). The table shows the number of times each item was marked (the minimum and maximum scores were 0 and 6, respectively, which correspond to 0.00% and 100.00%). The analysis of the table revealed critical scores of zero, which means that no respondents marked a given variable, and scores of five and six, which indicate that more than 80.00% of respondents marked a given variable as being determinant for valuation.

The variables that obtained a score of zero were *no. of training hours per worker*, *financial incentives and physical condition*, in the Welfare and Training component, and *innovative and creative spirit*, in the Personal and Technical Characteristics component. This shows that no respondents marked these variables as determinant for the valuation of reserve officers (who can be called up for active-duty service in the Army). The truth is these officers will not require training, as they will be called up for the skills they already possess; military personnel are also aware of what is required of them in physical terms, what they will be paid, and what tasks they must perform, therefore innovation and creativity skills are not expected to be relevant.

On the other end of the spectrum, the variables that were marked five or more times are: *relationship between co-workers*, in the Well-being and Training component; *knowledge-sharing* and *professional ethics*, both in the Professionalism and Expertise component; *organizational commitment* and *teamwork*, in the Personal and Technical Characteristics component; *rigorous work performance* and *quality of the service provided*, in the Performance component, and finally; *experience*, in the Qualifications and Experience component. This confirms the analysis of questionnaire 1: these officers have specialised technical, cultural and organizational experience and expertise that will allow them to integrate quickly and seamlessly.

Table 9 – Answers to questionnaire 2.

Human Capital Components	Valuation variables	CmdLog	DFin	GabVCEME	GabCEME	CmdPess	CFT	Counts	%
Well-being and training	Financial well-being	x						1	16.66%
	Number of training hours per worker							0	0.00%
	Financial incentives							0	0.00%
	Physical condition							0	0.00%
	Satisfaction with the benefits provided by the organization	x	x			x		3	50.00%
	Relationship with co-workers	x	x	x	x	x	x	6	100.00%
Professionalism and expertise	Honesty towards the customer	x						1	16.66%
	Knowledge-sharing	x	x	x	x	x		5	83.33%
	Professional ethics	x	x	x	x		x	5	83.33%
	Innovative and creative spirit							0	0.00%
	Entrepreneurial spirit		x					1	16.66%
	Organizational commitment	x	x	x	x	x		5	83.33%
	Teamwork	x	x	x	x		x	5	83.33%
	High employee turnover	x						1	16.66%
	Rigorous work performance	x	x	x	x			4	66.66%
	Responsible work performance	x	x	x				3	50.00%
	Quality of the service provided	x	x		x	x	x	5	83.33%
	Proactive work performance	x						1	16.66%
	Level of qualification	x						1	16.66%
	Experience	x	x		x	x	x	5	83.33%
	Leadership	x	x	x			x	4	66.66%
	Decision making	x	x		x	x		4	66.66%

In order to enhance the value of its HR, the Army should intervene on the variables that were marked less times, especially on those that were only marked once, as shown in Table 10.

Table 10 – Variables marked once in each component.

Human Capital components	Valuation variables
Well-being and training	Financial well-being
Professionalism and expertise	Honesty towards the customer
Personal and technical characteristics	Entrepreneurial spirit
	High employee turnover
Performance	Proactive work performance
Qualifications and experience	Level of qualification

The data suggest that, to increase the value of its career reserve officers, the Army should intervene on the variables *financial well-being*, *entrepreneurial spirit*, *proactive work performance*, and *level of qualification*. The remaining variables that were only marked once, *honesty towards the customer* and *high employee turnover*, are not applicable to the context under study because there are no clients or entrepreneurship in the Army. If the valuation model is adapted to the military context, these two variables will likely be removed.

The findings presented and discussed above provided the answer to subsidiary question 2.

3.3. Brief overview

The data obtained for the time horizon under study revealed one aspect common to all bodies, which is that the Army does not fill all the vacancies authorised for reserve military personnel. It was also shown that the number of reserve personnel authorised for active-duty service is higher than the sum of all the QOP, therefore, the remaining personnel are occupying positions outside the QOP. This suggests that the number of positions available in the QOP do not match the number of authorised staff.

According to the data obtained, of all respondents, only one (DFin) does not employ any career reserve officers. However, the DFin was among the respondents who mentioned the need to increase these resources, unlike the CmdPess and the CFT, which, despite recognising their importance like all other respondents, would not increase the number of these officers.

The qualitative interpretation of the open-ended question in questionnaire 1 revealed that experience and skills / expertise are the most valuable assets provided by these officers, an opinion shared by all respondents.

According to the requirements set by Delgado (2015), none of the respondents (score of 0.00%) found the variables *number of training hours per worker*, *financial incentives*, *physical condition* e *innovative and creative spirit* relevant in terms of enhancing the value of the career reserve officers called up to perform functions in the Army. On the other hand, the variables *relationship with co-workers*, *knowledge-sharing* and *organizational commitment* were marked by all respondents (100%) as factors that enhance the value of the military personnel (career reserve officers) called up to perform functions in the Army. This is based on the fact that these officers already know what the organization requires of them, what their responsibilities are, and what they will be paid, in addition to the fact that they have specialised technical expertise and experience about the Army's functioning

and organizational culture (which is specific to the institution), and will be able to integrate quickly and seamlessly.

Due to the significant differences in the scores obtained by the variables, it was not possible to identify a principal component, which suggests that the model should be adapted to the military context. This may involve eliminating the unmarked variables, as well as reformulating or removing other variables that do not apply to the military context (such as *honesty towards the customer* and *high employee turnover*).

The answer to the Research Question is that, from the perspective of the organization, four (66.66%) of the six bodies surveyed would increase the number of career reserve officers, despite all respondents (100.00%) having recognised their value to the organization, mainly due to their experience and technical expertise. From the perspective of these HR, the Army should intervene on the variables that were only marked once: *financial well-being*, *entrepreneurial spirit*, *proactive work performance* and *level of qualification*. To enhance the value of its HR, the Army should reinforce these items.

Conclusions

The reduction of the recruitment pool makes it difficult for the Army to maintain a stable workforce. As this constitutes a critical and immediate problem for the Army, it is crucial to find ways to optimise the HR at its disposal. This study's relevance stems from the fact that it aims to respond to the organization's need to make the best use of available resources, freeing up personnel for other tasks, while also reflecting the current concerns of HR management studies by focusing on how to enhance the value of the organization's Human Capital.

This following Research Question helped guide the study: How can the Army capitalise on its career reserve officers? Based on this question, an analysis model was elaborated in which questionnaire answers were analysed and compared to the Human Capital valuation model proposed by Delgado (2015). The aim was to find strategies to optimise the use of the Army's career reserve officers that benefit the organization and enhance the value of these officers. To do so, using an inductive approach, which involves understanding the specific to infer the general, two questionnaires were developed, each addressing a different goal. The questionnaires were delivered at different times in the investigation to the bodies that comprise the Army's Command Structure, which encompass all the U/E/C and thus represent the Portuguese Army as a whole.

To achieve the study's general and specific objectives, a research question and corresponding subsidiary questions were elaborated, which the study answered by analysing and interpreting the data obtained from the questionnaires.

Thus, the answer to SQ1, which concerned the need for career reserve officers, was that, except for the CmdPess and the CFT, all respondents stated that they would increase these resources; this group includes the DFin, which does not employ any reserve officers at this time but foresees the need to do so in the future. The activities that may be performed by career reserve officers were divided by functional area. The data revealed that four (of the six) respondent bodies stated that they would increase the number of these officers (by 66.66%) in the Assistance and Technical areas; and that only the DFin would require more career

reserve officers in the Direction area. Additionally, only the GabCEME would increase the positions available for General Officers, specifically for the ranks of Brigadier-general and Major-general. The remaining bodies would only increase the number of Senior Officers.

The data obtained from questionnaire 2, which appraised the relevance of the valuation variables, provided the answer to SQ2, based on a critical score of five or more bodies (N≥5), that is, at least 83.33%. Thus, the variables that were deemed the most relevant to the valuation of these officers are: *relationship between co-workers*, *knowledge-sharing*, *professional ethics*, *organizational commitment*, *teamwork*, *rigorous work performance*, *quality of the service provided*, and, finally, *experience*.

To better explain the study's the Research Question, it was specified the term *capitalising* contains the double objective of optimising HR (benefitting the organization) and valuing HR (benefitting individuals), therefore, the answer must address these two aspects. Therefore, on the organizational side, the study revealed that four (66.66%) out of six bodies surveyed would increase the number of career reserve officers, despite all respondents (100.00%) having recognised their value to the organization, mainly due to their experience and technical expertise. From an individual perspective, the study found that the Army should intervene on the variables that were only marked once by respondents: *financial well-being*, *entrepreneurial spirit*, *proactive work performance* and *level of qualification*.

One of the unique contributions of this study is that it shed some light on the status of career reserve officers and on how to enhance the value of these resources by determining which variables are the most relevant and which do not influence valuation. Although it was found that the model did not fit the context under study, it can now be used as a basis for a future model. Furthermore, as mentioned above, the study revealed some variables on which the Army can intervene to promote valuation; that is, the variables that, if addressed, will enhance the value of the career reserve officers called up to perform functions in the Army.

The limitations of this study are: one of the tools used in the study was not tailored to the military context, which led to some deviations; the fact that the study analysed the organization's perceptions about its career reserve officers, but not the opposite view (that is, it did not ask career reserve officers what the institution offers them).

To address these limitations, future studies could attempt to eliminate them by: (1) elaborating a valuation questionnaire tailored to the military context, which may or may not be adapted from the one proposed by Delgado (2015), and; (2) collecting the perceptions of reserve personnel about what the Army offers them.

As this study only covered the Officers category, future studies could focus on the Sergeants category, which has different characteristics and entails a broader range of functions.

Based on the analysis of the questionnaires, which revealed that the interviewed bodies would increase the number of career reserve officers, and on the Army's need for HR, the study suggests that the QOPs be reviewed and that more General Staff positions be created for active duty or reserve military personnel.

Once this has been achieved, and considering that a number of vacancies are left unfilled

each year, the Army can define requirements such as rank, specialisation and seniority, among others. Therefore, when the Army requires more HR, it will be able to select the military personnel best suited for the job.

Increasing the numbers of military reserve personnel performing functions in the Army would free up active duty personnel for other areas where they are most needed, thus optimising the use of the Army's HR. Increasing these HR can help the Army maintain a more stable workforce as well as enhance the value of its military personnel, justifying their choice for a military career, and therefore their Military Status.

References

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator 2001. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (5th Ed.). Lisbon: Editora Dom Quixote.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (18th Ed.). Rio de Janeiro: Campus Ltda.

Decree-Law No. 90/2015 of 29 May (2015). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas* Diary of the Republic, 1st Series, 104. Lisbon: Ministério da Defesa Nacional.

Decree-Law No. 31/2015 of 4 March (2015). *Efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2015*. Diary of the Republic, 1st Series, 44. Lisbon: Ministério da Defesa Nacional.

Decree-Law No. 241/2015, 15 October (2015). *Efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2016*. Diary of the Republic, 1st Series, 202. Lisbon: Ministério da Defesa Nacional.

Decree-Law n. 84/2016 of 21 December (2016). *Efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2017*. Diary of the Republic, 1st Series, 243. Lisbon: Ministério da Defesa Nacional.

Decree-Law No. 07/2018 of 09 February (2018). *Efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2018*. Diary of the Republic, 1st Series, 29. Lisbon: Ministério da Defesa Nacional.

Delgado, B. F., Vale, J. A., & Silva, A. (2015). *A Importância do Capital Humano nas Organizações. Estudo aplicado numa Seguradora Portuguesa*. Porto: Institute of Accounting and Administration of Porto, Polytechnic Institute of Porto.

Drucker, P. (1999). *Sobre a profissão de gestão* (1st Ed.). Lisbon: Publicações Dom Quixote.

Fitas, S. G., & Santos, A. D. (2014). *A Gestão do Capital Humano no Centro da Estratégia Empresarial: Estudo de Caso do Banco BNP Paribas Personal Finance*. Lisbon: Economic and Business Studies Department, Universidade Autónoma de Lisboa.

General Staff of the Army. (2002). *Regulamento Geral da Instrução do Exercito*. Lisbon: Portuguese Army.

General Staff of the Army. (2017). *Diretiva do Comandante do Exército 2017/2019*. Lisbon: Portuguese Army.

Jaggi, B., & Lau, H.-S. (1974). Toward a Model for Human Resource Valuation. *The Accounting Review*, 321-329.

Law No. 11/89 of 01 June (1989). *Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar*. Diary of the Republic, 1st Series, 125. Lisbon: Assembly of the Republic

Law No. 174/99 of 21 September (1999). Law on Military Service. Diary of the Republic, 1st Series, 221. Lisbon: Assembly of the Republic

Martins, C. I., & Ferreira, J. V. (2015). *O Capital Humano como Recurso Estratégico para a*

Criação de Valor. Coimbra: Faculty of Economics of the University of Coimbra, University of Coimbra.

Santos, L. A. B., & Lima, J. M. V. (2016). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. *IESM Notebooks, 8*. Military University Institute: Lisbon.

Sarmento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisbon: Universidade Lusíada Editora.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009), *Research Methods for Business Students,* 5th Ed. Essex: Pearson Education Limited.

Zhu, W., Chewb, I. K., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, pp. 39-52.

Artigo recebido em fevereiro 2019 e aceite para publicação em março de 2019

IMPLEMENTAÇÃO DE CRECHES NA FORÇA AÉREA E COMPROMETIMENTO DOS MILITARES PARA PERMANECEREM NA ORGANIZAÇÃO[1]

THE PROVISION OF NURSERY SCHOOLS BY THE PORTUGUESE AIR FORCE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG AIR FORCE PERSONNEL

Ana Margarida Silva Ramos
Capitão de Administração Aeronáutica da Força Aérea Portuguesa (FA)
Mestre em Gestão e Estratégia Industrial pelo Instituto Superior de Gestão
Adjunta do Chefe da Repartição de Abonos da Direção de Finanças da FA
2614-506 Alfragide
asramos@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 da Academia da Força Aérea (AFA) e do Instituto Universitário Militar (IUM)
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

Resumo

A escassez de recursos humanos na Força Aérea Portuguesa, associada a fortes restrições orçamentais, tem resultado na necessidade de exigir cada vez mais ao efetivo existente na Instituição. Neste enquadramento, torna-se imperioso criar medidas que permitam melhorar as condições de trabalho dos militares, e contribuam para aumentar o seu bem-estar, assim como das suas famílias. Este estudo analisa a associação entre a disponibilização do serviço de creches pela Força Aérea aos seus militares e o seu comprometimento para permanecerem na Organização, com recurso a uma metodologia de raciocínio indutivo, assente numa investigação quantitativa com reforço qualitativo e num desenho de pesquisa de estudo de caso. Dos resultados obtidos, concluiu-se que existe uma grande aceitabilidade por parte dos militares relativamente à disponibilização deste tipo de serviço, mesmo mediante pagamento de uma mensalidade de valor idêntico ao de uma creche privada.

Como citar este artigo: Ramos, A. M. S., & Fachada, C. P. A. (2019). Implementação de creches na Força Aérea e comprometimento dos militares para permanecerem na organização. *Revista de Ciências Militares*, maio, VII(1), 221-247. Retirado de https://cidium.ium.pt/site/index.php/pt/publicacoes/as-colecoes

[1] Artigo adaptado a partir do trabalho de investigação individual realizado no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior 2018/19, cuja defesa ocorreu em fevereiro de 2019, no Instituto Universitário Militar.

Concluiu-se também, que este serviço contribuiria para um maior comprometimento afetivo à Organização (repercutível, p.ex., num desejo para nela permanecer), porque é percecionado como uma medida de proteção e suporte (medida de tutela). Por último, e considerando o investimento avultado que subjaz à implementação deste serviço, propõe-se o recurso à concessão pública, onde todos os seus custos são suportados pelos concorrentes.

Palavras-chave: Creche, Comprometimento Organizacional, Comprometimento Afetivo, Aceitabilidade, Modelo de aceitação.

Abstract

In the face of diminishing human resources and strong budgetary constraints, the Portuguese Air Force has had to increase the workload of its personnel. Against this background, there is a pressing need for measures that improve the working conditions and well-being of service members and their families. This study analyses the link between the provision of nursery schools by the Air Force and organizational commitment among Air Force personnel. The study uses inductive reasoning, a quantitative research methodology with qualitative elements, and a case study research design. The results revealed that the service would be widely accepted by service members' even if the monthly fee were similar to that of a private nursery school. Furthermore, availability of this service would increase service members' affective commitment to the PoAF (which can be reflected in the desire to stay in the organization) because they would see it as a measure of protection and support (from a caring organization). Finally, because setting up this service will entail considerable costs, the study proposes that a concession be awarded by public tender, which would shift all costs to the selected candidate.

Keywords: *Nursery School, Organizational Commitment, Affective Commitment, Acceptance, Acceptance Model.*

Introdução

Os Recursos Humanos (RH) são o bem mais importante numa Organização. No entanto, os gestores continuam a julgar de forma errada o modo de motivar os seus colaboradores, ao tomarem como dado adquirido que esta motivação advém apenas de recompensas extrínsecas ou financeiras (Morse, 2003), ou seja, que dizem respeito a "[…] reforços externos de natureza monetária" (Andrade, 2015, p. 4).

Pelo referido, e na conceção de um sistema de recompensas, é importante que a organização se foque, para além dos aspetos organizacionais, nos comportamentos individuais (Lawler, 1990, cit. por Andrade, 2015), considerando, ainda, as preferências individuais dos seus recursos por cada tipo de recompensa (Andrade, 2015).

Conforme concluído por Rush e Lance (1999) as recompensas intrínsecas (de natureza não-financeira), quando comparadas com as extrínsecas, são as que estão mais fortemente associadas ao comprometimento organizacional. A título de exemplo, têm-se como

recompensas intrínsecas o "[…] reconhecimento, [o] clima organizacional, [o] desenho funcional, [o] estilo de gestão, [a] oportunidade de desenvolvimento profissional, [a] autonomia, [a] responsabilidade" (Camara, 2011, cit. por Andrade 2015, p. 4), a promoção, o sentimento de ser-se tutelado pela Organização, entre outras.

Nesta linha de pensamento, advogam Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006) que um gestor que se preocupa em adotar medidas de conciliação entre a vida profissional e familiar dos seus RH, é aquele que procura adequar, dentro do que é exequível, as condições de trabalho às necessidades (motivações) destes RH, resultando assim num maior grau de satisfação e de otimização individual, que contribui para melhorar a qualidade do trabalho realizado e, consequentemente, a qualidade da própria Organização.

As condições de trabalho constituem-se, com efeito, como um dos principais fatores de motivação que permitem alcançar os objetivos de uma instituição (Ferreira, Diogo, Ferreira, & Valente, 2006), assim como a satisfação no trabalho dos seus recursos humanos, dada a associação desta variável (satisfação no trabalho) com um maior desempenho (Andrade, 2015).

A satisfação no trabalho reflete-se num "[…] sentimento emocional positivo, [associado à] avaliação do trabalho ou da experiência no trabalho, [decorrente da comparação que o trabalhador faz entre o que] espera do seu trabalho e o que realmente sente" (Locke, 1969, cit. por Andrade, 2015, p. 8). Dito por outras palavras, resultante do produto do confronto entre as expectativas, necessidades ou resultados reais e os benefícios (Mason, & Griffin, 2002).

Um maior desempenho dependente da forma como se conjugam as variáveis familiar e profissional, que, estando interligadas entre si, podem influenciar-se mutuamente no sentido positivo ou negativo (Chambel, & Ribeiro, 2014). Referem ainda estes autores, que o equilíbrio entre estas duas esferas (familiar e profissional), que é em parte dependente das já acima referidas características organizacionais, afeta os níveis de bem-estar, as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores.

A Força Aérea Portuguesa (FA), não sendo alheia a esta realidade, decorrente da sua condição de ser uma organização, confronta-se, naturalmente, com estes considerandos, amplificados pelo facto do binómio "conjuntura económica de fortes restrições orçamentais" e "uma cada vez maior escassez de RH" resultar na necessidade de ter que exigir cada vez mais ao seu remanescente efetivo, impondo "[…] sacrifícios que têm afetado a […] vida privada e familiar […] dos militares que […] prestam serviço" (Rolo, 2018).

Neste contexto, o tema da presente investigação – *Implementação de creches na Força Aérea e comprometimento para os militares permanecerem na Organização* – afigura-se como um contributo significativo para o enriquecimento da FA, relativamente a práticas de gestão de RH, constituindo-se como uma medida potencial e positivamente impactante na retenção, e, adicionalmente, na atratividade e no recrutamento, e, como tal, capaz de contribuir para uma certa inversão desta realidade e da supradita escassez de RH.

O presente trabalho de investigação individual tem como objeto a disponibilização de creches pela FA, e está delimitado, conforme Santos e Lima (2016), nos domínios:

– Temporal, à atualidade;

– Espacial, aos militares da FA dos Quadros Permanentes (QP) e em Regime de Contrato (RC);

– De conteúdo, à implementação de creches na FA.

Pelo acima referido, é objetivo geral (**OG**) deste trabalho de investigação, *Analisar a associação entre a disponibilização do serviço de creches pela FA aos seus militares e o seu comprometimento para permanecer na Organização*, e são objetivos específicos (**OE**):

OE1: Avaliar a aceitabilidade que a disponibilização de creches pela FA tem junto dos seus militares;

OE2: Apreciar os modelos de serviço de creches disponibilizados por diferentes Organizações nacionais ao seu efetivo de pessoal.

OE3: Analisar a relação entre o comprometimento e a disponibilização do serviço de creches pela FA aos seus militares;

Um conjunto de objetivos plasmados na questão central (**QC**) à presente investigação, *Será que existe uma associação entre a disponibilização do serviço de creches pela FA aos seus militares e o seu comprometimento para permanecer na Organização?*.

No que respeita à estrutura, este documento está organizado em cinco capítulos. O primeiro, que corresponde à presente introdução. O segundo, dedicado à revisão da literatura, apresentação dos conceitos estruturantes e do modelo de análise. O terceiro, referente à metodologia e ao método utilizados, com identificação dos participantes, procedimento, instrumentos de recolha de dados e técnicas de análise. O quarto, norteado para a análise dos dados e discussão de resultados, e à resposta às questões de investigação. O quinto, e último capítulo, orientado para o elencar das conclusões, contributos para o conhecimento, limitações, estudos futuros e recomendações de ordem prática.

1. Enquadramento teórico e conceptual

No presente capítulo apresenta-se a revisão da literatura, os conceitos estruturantes e o modelo de análise.

1.1. Estado da arte e conceitos estruturantes

Neste âmbito, aduzem-se conteúdos destinados a consolidar o quadro de referência desta investigação.

1.1.1. Serviço de creche

Estabelecimento educativo que ministra apoio pedagógico e cuidados a crianças com idades compreendidas entre os três meses e os três anos de idade (Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa, 2003-2018). Pode funcionar como estabelecimento autónomo, ser integrado em outros estabelecimentos educativos mais abrangentes ou junto de empresas ou serviços para usufruto dos filhos dos seus funcionários, tem como entidade reguladora e fiscalizadora a Segurança Social e é licenciado ao abrigo de legislação, designadamente Decreto-Lei n.º 99/2011, de 28 de setembro.

1.1.2. Modelo de aceitação (utilidade percebida e facilidade de uso percebida)

Considerando que o presente trabalho assenta na aceitação, utilidade percebida e intenção de uso de um novo serviço (disponibilização de creches pela FA nas suas Unidades), afigurou-se imperativo analisar este "trinómio de variáveis".

Pelo referido, adotou-se uma adaptação de um modelo ancorado neste trinómio, especificamente o modelo de aceitação da tecnologia (*Technology Acceptance Model*; TAM) de Davis (1986), que preconiza que a aceitação, intenção e consequente comportamento de uma pessoa para utilizar um serviço que é novo, é influenciado por duas variáveis: a Facilidade de Uso (*Ease of Use*) e a Utilidade Percebida (*Perceived Usefulness*) (Davis, 1986; Davis, 1989; Davis, Bagozzi, & Warshaw, 1989; Ferreira, 2014; Hussain, Mkpojiogu, & Yusof, 2016; Minakawa, Neto, & Rodello, 2016; Oliveira & Ramos, 2009).

1.1.3. Comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional define-se por um estado psicológico que une o indivíduo à Organização (Allen & Meyer, 1990, p. 4), e influencia a sua vontade para nela permanecer (Herscovitch & Meyer, 2002) e cuja força está diretamente relacionada com a intenção de *turnover* (Allen & Meyer, 1996).

Meyer e Allen (1991, cit. por Fachada, 2015) operacionalizam, no seu Modelo das Três Componentes no Comprometimento, as dimensões:

– Afetiva (CA), o *want to* (o quero), relacionado com o desejo percebido para permanecer na Organização;

– Calculativa (CC), o *need to* (a necessidade), associado ao custo-beneficio percebido de uma saída da Organização;

– Normativa (CN), o *ought to* (o dever), caracterizado pela obrigação percebida de que é moralmente correto permanecer na Organização.

No meio castrense, o CA e o CC assumem-se como determinantes em matéria de retenção (Gade, 2003, cit. por Fachada, 2015). Quando, entre outros requisitos, estão em causa "[…] nomeações/colocações afastadas da família, amiudados destacamentos e deslocações, e abnegações na execução de missões com risco para a própria vida", a manutenção/promoção de uma elevada motivação dos militares é um fator fortemente fomentador da permanência deste efetivo na Instituição Militar (Fachada, 2015, p. 25).

1.1.4. Motivação e comprometimento

Não obstante o comprometimento e a motivação tratarem-se de conceitos diferentes, eles relacionam-se entre si (Meyer, Becker, & Vandenbergue, 2004, p. 991), associando-se o primeiro a forças energizantes, e o segundo a:

> […] uma força que liga o indivíduo a um dado curso de ação, [o que] implica que a motivação é um conceito mais alargado que o de comprometimento, e que este último é uma das fontes energizantes que contribui para o comportamento intencionalmente motivado. Contudo, a natureza vinculativa do comprometimento tornam-no único entre as várias forças. Se se considerar, com efeito, o seu uso na

> linguagem do dia-a-dia, o vocábulo comprometimento está geralmente reservado para importantes ações ou decisões com implicações a longo-prazo (p.ex., […] comprometimento para melhorar a produtividade ou satisfação do trabalhador). Pelo contrário, a referência que é feita ao indivíduo como estando motivado para fazer algo ocorre mesmo em situações com implicações de curto-prazo […]. (p. 994)

Transposto para o contexto das Forças Armadas (FFAA) Portuguesas (Silva, 2016, pp. 46-47) constata-se, analisando os dois conceitos de forma:

– Individual, que os militares encontram-se mais intrinsecamente motivados (focando-se na "vontade de trabalhar, na realização de objetivos, no desempenho de tarefas, na resistência e na resiliência") e mais afetivamente comprometidos com a Instituição Militar, seguindo-se a este o CC;

– Interligada,

> […] que o comprometimento organizacional influencia [positivamente] as motivações dos militares em todo o espetro, nomeadamente o comprometimento afetivo (e igualmente normativo, mas este em menor grau) […] e prevê os comportamentos motivacionais intrínsecos, [enquanto que] o comprometimento calculativo (e igualmente normativo, mas este em menor grau) influencia [também] positivamente, [mas] prevê os comportamentos motivacionais extrínsecos […]. (p. 47)

1.1.5. Motivação

Apesar da multiplicidade de definições de motivação, no presente estudo é adotada a de Meyer, Becker e Vandenbergue (2004, p. 992):

> […] a motivação é identificada como uma força energizante – que induz a ação do trabalhador. Segundo, esta força tem implicações sobre a forma, direção, intensidade e duração do comportamento. Ou seja, é o que explica o quê que os trabalhadores estão motivados a atingir [*accomplish*], o modo como eles o irão atingir, o quão duro eles terão que trabalhar para o conseguir atingir, e o quando terão que parar […].

Vários autores têm investigado a relação entre a motivação e outras variáveis organizacionais, demostrando que a motivação promove comportamentos que, por sua vez, contribuem para o aumento da eficácia individual e da própria Organização, caso do esforço, envolvimento com o trabalho, compromisso, criatividade, retenção e desempenho (Gagné, & Deci, 2005; Islam, & Ismail, 2008; Mitchell, 1982).

Acresce a esta, o facto da motivação poder ser intrínseca/interna ao indivíduo (MI) e/ou influenciada por fatores que lhe são extrínsecos/externos (ME) (Chiavenato, 2004).

Para Ryan e Deci, (2000b) a ME resulta do interesse em obter um resultado decorrente da realização de uma determinada ação/atividade, surgindo "o trabalhar" como uma resposta a algo que é exterior ao trabalho propriamente dito, caso da recompensa, reconhecimento ou ordens de terceiros (Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe., 1994). A MI, por seu lado, resulta da realização de uma atividade pelo simples facto de esta suscitar satisfação interior (Ryan, & Deci, 2000b), quer seja pelo seu teor, quer seja pela pertença a uma determinada Organização (Ryan, & Deci, 2000a).

1.2. Modelo de análise

Este trabalho de investigação é desenvolvido em conformidade com o mapa conceptual apresentado no Quadro 1.

1 – Mapa conceptual.

Objectivo Geral	Analisar a associação entre a disponibilidade do serviço de creches pela FA aos seus familiares e o seu comprometimento para permanecer na Organização.		
Objectivos Específicos	**Questão Central**	Será que existe uma associação entre a disponibilização do serviço creches pela FA aos seus militares e o seu comprometimento para permanecer na Organização?	
	Questões Derivadas	**Conceitos**	**Dimensões**
OE1 Avaliar a aceitabilidade que a disponibilização de creches pela FA tem junto dos seus militares	**QD1** Qual a aceitabilidade que a disponibilização de creches pela FA tem junto dos seus militares?	Aceitação	Utilidade percebida
			Facilidade de uso
OE2 Apreciar os modelos de serviço de creches disponibilizados por diferentes Organizações nacionais ao seu efetivo de pessoal	**QD2** Quais modelos de serviços de creches disponibilizados por diferentes Organizações nacionais ao seu efetivo de pessoal?	Serviço de Creche (disponibilização)	Modelo funcional/ organizacional
			Modelo de implementação
OE3 Analisar a relação entre o comprometimento e a disponibilização do serviço de creches pela FA aos seus militares	**QD3** Será que existe uma relação entre o comprometimento e a disponibilização do serviço de creches pela FA aos seus militares?	Serviço de Creche (disponibilização)	Modelo funcional/ organizacional
			Comprometimento afetivo
		Comprometimento	Comprometimento normativo
			Comprometimento calculativo

2. Metodologia e método

Neste capítulo são descritos a metodologia e o método que norteiam esta investigação.

2.1. Metodologia

O percurso metodológico congrega três fases: exploratória, apoiada na revisão bibliográfica, identificação da QC, QD e construção do mapa conceptual; analítica, orientada para a recolha, análise e apresentação dos dados; conclusiva, focada na discussão dos resultados e apresentação das conclusões, contributos para o conhecimento, limitações, sugestões para estudos futuros e recomendações.

Em termos de raciocínio, este estudo é indutivo, partindo da "[…] observação de factos particulares para, através da sua associação, estabelecer generalizações" (Santos & Lima, 2016, p. 20), assenta numa estratégia de investigação quantitativa com reforço qualitativo e tem como desenho de pesquisa o estudo de caso.

2.2. Método

Apresentam-se, neste subcapítulo, os participantes, procedimento, instrumento de recolha de dados e técnicas de tratamento dos dados.

2.2.1. Participantes e procedimento

Participantes. Integraram a fase de pré-teste 37 oficiais com o posto de Capitão, presentes no Curso de Promoção a Oficial Superior da FA 2018/19, distribuídos pelas várias especialidades e diferentes Unidades (U) da FA, sendo a maioria do sexo masculino (76%). Dos 37 inquiridos, 36 tinham filhos (n = 55 filhos), maioritariamente com idades ≥ 6 anos (76%; n = 28), seguindo-se idades ≤ 3 anos (12%; n = 16) e 4 - 5 anos (8%; n = 11). Depois de efetuada a validação do questionário junto de 5 militares (dois oficiais, dois sargentos e uma praça), integraram a fase de teste 132 militares das três categorias – 51% (n = 67) oficiais, 44% (n = 59) sargentos e 5% (n = 6) praças –, das diversas especialidades e U da FA, maioritariamente pertencentes aos QP (90%; n = 119) e do sexo feminino (64%; n = 84). Dos inquiridos 42% (n = 47) tinham filhos com idades entre os 0 meses e 3 anos. Integraram ainda o estudo de campo, 6 utentes, distribuídos, respetivamente: Centro de Apoio Social do Alfeite (CASA; n = 1, com filho de idade 10 anos), Associação de Desenvolvimento Sociocultural e Desportivo (ADASD; n = 1, com filho de idade 5 anos), Escola Básica e Jardim-de-infância (EB1/JI BA4; n = 1, com filho de idade 8 anos), colégio Rick&Rock Auchan (n = 1, com filho de idade 3 anos), creche da TAP (n = 2, com filho de idade 1 e 4 anos) e creche da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa (FCT-UNL; n = 1, com filho de idade 4 anos).

Procedimento. Na fase de pré-teste, o guião da entrevista semiestruturada foi enviado aos participantes, via *email*, em setembro de 2018. Na fase de teste, propriamente dita, e após obtida a devida autorização das chefias militares, o questionário foi apresentado aos participantes, de forma digital, através do *Google forms*, em novembro de 2018, e a entrevista semiestruturada, via *email* em dezembro de 2018. Foi transmitido aos participantes, o propósito do questionário e do trabalho de investigação, e assegurada a garantia do anonimato e da confidencialidade das respostas, e que as mesmas seriam unicamente destinadas ao tratamento estatístico.

2.2.2. Instrumentos de recolha de dados

Na fase de pré-teste, foi aplicada uma entrevista semiestruturada, constituída por três questões destinadas a perceber o quão pertinente se afigurava o estudo da disponibilização do serviço de creches pela FA ao seu efetivo. Na fase de teste, foi utilizado um questionário, construído a partir de uma adaptação do modelo TAM (Davis, 1986, pp. 84-85, 254-255, 258-259; Davis, 1989, pp. 324, 340; Davis et al., 1989, p. 990; Ferreira, 2014, pp. 41, 91-92; Minakawa et al., 2016, pp. 4-5), e constituído por duas partes. A primeira, destinada à caracterização demográfica. A segunda, constituída por três grupos de questões. Os dois primeiros referentes à utilidade percebida (7 itens) e à Intenção de Uso (4 itens), e respondidas com recurso a uma escala de Likert de 5 pontos (1 = "Discordo totalmente" e 5 = "Concordo totalmente"). O terceiro grupo de questões, concernente aos Fatores Motivacionais (10 itens),

respondidos com recurso à escala de Likert supra definida, acrescida por um "sexto" ponto – "Não aplicável". A fim de enriquecer os dados recolhidos, foram incluídas duas questões de breve resposta aberta nos 1.º e 3.º grupos (i.e., utilidade percebida e fatores motivadores). Por último, foi construída uma entrevista semiestruturada enquadrada no questionário anterior constituída por três grupos de perguntas. O primeiro, de pergunta aberta, (*Qual(ais) o(s) motivo(s) que contribuiu(iram) para tomar a decisão de colocar o(a) seu(sua) filho(a) na creche/jardim-de-infância (JI) existente junto da sua Unidade (U) de Colocação/Empresa?*) e os dois seguintes compostos pelas questões 6 e 8 do referido questionário.

2.2.3. Técnicas de tratamento dos dados

A análise qualitativa foi efetuada com recurso ao *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 23.0), e a qualitativa mediante uma análise de conteúdo à luz da metodologia utilizada por Fachada (2015) e Bardin (1977), que tem por base a identificação de categorias emergentes (alicerçadas num modelo aberto e definidas no decorrer da análise) e de categorias *a priori* (ancoradas num modelo fechado e pré-definidas à luz de um referencial teórico).

3. Análise dos dados e discussão dos resultados

Neste capítulo, são estudadas realidades existentes no que concerne à disponibilização deste tipo de infraestruturas educativas em meio militar e civil, e analisadas soluções financeiras para a sua implementação.

3.1. Aceitabilidade da disponibilização do serviço de creches pela FA junto dos seus militares

Para o estudo desta aceitabilidade, foi avaliada a pertinência do estudo desta temática no que respeita, por um lado, à adesão dos militares e, por outro, à dimensão do Universo dos militares potencialmente utentes deste serviço.

3.1.1. Pré-teste e potencial Universo de utentes

Dados do pré-teste. Da análise de conteúdo das entrevistas (Quadro 21), foram definidas três categorias *a priori* e encontradas duas categorias emergentes[2].

[2] Para serem consideradas categorias emergentes, determinou-se que as respostas deveriam ser mencionadas pelo total de participantes com uma frequência mínima de ≥ 8 menções (correspondente, por excesso, aos 20% do total de 37 respondentes que integraram esta fase, *cfr*. realizado por Fachada, 2015).

Quadro 2 – Categorias a priori e emergentes.

Categorias		N.º de ocorrências
... a priori	Compatibilidade de horários	2
	Motivação	**11**
	Proximidade do local de trabalho	5
... emergentes	**Redução de tempo despendido na deslocação para a creche**	**12**
	Proximidade dos filhos	**10**

Nota: Assinalam-se a negrito as categorias que ocorreram com uma frequência ≥ 8.

Relativamente à intenção de uso do serviço de creche – Q1: Se existisse uma creche (*crianças entre os 3 meses e os 3 anos) na sua U de colocação consideraria utilizá-la?* – a totalidade dos participantes (n = 37) responderam afirmativamente, sendo que de entre estes, a maioria: avaliou a disponibilização deste serviço de forma positiva (Q3:*Na sua opinião, seria vantajoso para a FA disponibilizar este tipo de infraestrutura aos seus funcionários?*) (95%; n = 35); mostrou-se disposto a pagar uma mensalidade (Q2: *Estaria disposto a pagar a mesma mensalidade que se paga, em média, numa creche privada, pela utilização de uma creche instalada na sua U?*) (78%; n = 29).

"Grandeza" da dimensão do Universo de militares potencialmente utentes de um serviço de creches na FA. Dos 5845 militares a prestar serviço na FA (Direção de Pessoal, 2018), 814 (distribuídos pelas U da FA apresentadas no Quadro 3) têm um total de 831 filhos com idades compreendidas entre os 0 e os 3 anos inclusive.

Quadro 3 – Número de crianças (dos 0 aos 3 anos) por U da FA.

Unidades	Total
Complexo de Alfragide	141
Complexo de Sintra	86
"Complexo" do Lumiar	66
Comando Aéreo	83
BA4	34
BA5	73
BA6 e Campo Tiro	137
BA11	62
Depósito Geral de Material da Força Aérea	18
Centro de formação Militar e Técnica da FA e Montejunto	49
Outra Unidades/Orgãos/Serviços (U/O/S) Grande Lisboa	32
Outra U/O/S Grande Porto	31
Outras U/O/S Diversos	19

Fonte: Construído a partir de dados disponibilizados pela Direção de Pessoal da FA (2018).

3.1.2. Estudo

Da análise de fiabilidade, os valores Alfa de Cronbach (Quadro 4) – à luz da classificação de Hill e Hill (2002), em que coeficiente situado no [0,7; 0,8] é razoável, [0,8; 0,9] é bom, e ≥ 0,9 é excelente, e de Marôco e Marques (2006), em que α superior a 0,7 é adequado – permitem concluir da boa a excelente consistência interna dos três constructos medidos.

Quadro 4 – Análise de fiabilidade

Constructo	Coeficiente Alfa de *Cronbach*
Utilidade percebida	0,904
Intenção de uso	0,824
Fatores motivadores	0,865

Da análise do Quadro 5, observa-se que a disponibilização do serviço de creches é percebida como muito útil (92,4%; n = 122). Verifica-se ainda, que é percebido como muito útil o impacto direto que esta medida teria relativamente: poupar tempo (94,7%; n = 125); permitir "atender" e "estar" com a família (92,4%; n = 122); rentabilizar o desempenho profissional (83,3%; n = 110); aumentar a produtividade (82,6%; n = 109); e melhorar a qualidade do trabalho (76,5%; n = 101).

Quadro 5 – Utilidade percebida.

	Concordo	Concordo Totalmente	Total acumulado
Perceciono qua a existência do serviço de creches em U da FA permitir-me-ia...			
... poupar tempo	15,9%	78,8%	94,7%
... atender às minhas necessidades familiares	23,5%	68,9%	92,4%
... aumentar a minha produtividade	30,3%	52,3%	82,6%
... melhorar a qualidade do meu trabalho	30,3%	46,2%	76,5%
... rentabilizar o meu desempenho profissional	31,8%	51,5%	83,3%
... passar mais tempo com a minha família	28,0%	64,4%	92,4%
No global, considero muito útil (para mim) a existência de creches na U da FA	27,2%	65,2%	92,4%

Às vantagens elencadas no Quadro 5 (categorias *a priori*), foram identificadas as seguintes categorias emergentes: concorrer para uma melhor conciliação de horários e qualidade de vida; maior proximidade aos filhos; bem-estar social; atratividade da Organização (no âmbito do recrutamento); segurança; apoio nas situações em que um dos progenitores está destacado ou em situações de alerta; menor *stress* diário.

Da análise do Quadro 6, conclui-se que a intenção de uso deste tipo de serviço é elevada, com 80,3% (n = 106) militares potenciais utentes a demonstrarem-se disponíveis para pagar uma mensalidade equivalente à de uma creche privada, e 95,5% (n = 126) a optarem pela "militar" em detrimento de uma "civil" que lhe seja equiparada.

Quadro 6 – Intenção de uso.

	Concordo	Concordo Totalmente	Total acumulado
Preferiria utilizar uma creche existente nas U da FA como alternativa a creches externas à FA, se ambas apresentarem condições similares	16,7%	78,8%	95,5%
Estaria disposto a pagar a mesma mensalidade que, em média, se paga numa creche privada, pela utilização de creches existentes nas U da FA, se ambas apresentarem condições similares	31,1%	49,2%	80,3%
Em caso de mudança de U de colocação, é minha intenção continuar a utilizar o serviço de creche existentes na U da FA	27,3%	56,1%	83,4%
No global, é minha intenção utilizar o serviço de creche disponibilizado nas U da FA	31,1%	60,6%	91,7%

Da análise do Quadro 7, a maioria dos respondentes (75,7%; n = 100) concordou que a disponibilização deste tipo de serviço se constituiria como um fator motivacional para a sua permanência na FA, porque seria percebido como uma medida de Instituição que tutela e zela pelo bem-estar dos seus efetivos. Desfrutar de momentos de maior qualidade com os filhos e de uma melhor rentabilização dos horários (Quadro 7), são fatores com elevada expressão no leque motivacional da maioria dos participantes (75% ≅ n = 99 e 74,2% ≅ n = 98, respetivamente).

Quadro 7 – Fatores motivacionais.

	Concordo	Concordo totalmente	Total acumulado
A existência do serviço de creches em U da FA constituiria um fator de motivação para a minha permaência na Organização porque permitir-me-ia...			
... poupar tempo	18,9%	53,0%	71,9%
...desfrutar de momentos de maior qualidade com os meus filhos	22,0%	53,0%	75,0%
...conciliar melhor as delocações casa-creche-trabalho	7,6%	59,8%	67,4%
...rentabilizar o tempo/desgaste poupado em deslocações com maior qualidade de trabalho	14,4%	57,6%	72,0%
...rentabilizar melhor os horários	13,6%	60,6%	74,2%
A existência do serviço de creches em U da FA contituiria um fator de motivação para a minha permanência na Organização, porque o percecionaria como uma forma de a FA zelar pelo meu bem-estar	13,6%	59,8%	75,7%
No global, a existência de creches nas U da FA contricuiria para uma maior motivação para...			
...o desempenho das minhas funções	25,8%	47,0%	72,8%
... permanecer na FA	22,7%	42,4%	65,1%

Aos fatores motivacionais aquilatados no Quadro 7 (categorias a priori), foram ainda identificadas as seguintes categorias emergentes: alargamento de horário e consequente redução de atrasos e do (dis)stress associado a apertada gestão do tempo; maior estabilidade emocional e financeira; maior sentimento de estar integrado numa Organização "tuteladora".

3.1.3. Síntese conclusiva e resposta à QD1

Pelo referido, e em resposta à QD1 - *Qual a aceitabilidade que a disponibilização de creches pela FA tem junto dos seus militares?*, conclui-se que é elevada, sendo esta disponibilização percebida como de grande utilidade e a intenção do seu uso muito expressiva (mesmo em situações em que a mensalidade se aproxima à das creches privadas).

Em jeito de hierarquia de motivos, a primazia associa-se a fatores de ordem pessoal-familiar (possibilidade de estar mais tempo com a família, maior proximidade aos filhos, bem-estar social, segurança e sentimento de ser apoiado pela organização em situações de destacamento ou de alerta/serviço 24 horas, entre outros), seguidos, de perto, por fatores de cariz organizacional (menor *(dis)stress* diário, maior estabilidade emocional, maior sentimento de pertença a uma Organização "tuteladora", maior conciliação de horários, melhoria da qualidade do trabalho, no aumento de produtividade e rentabilização do desempenho profissional, entre outros).

3.2. Modelos de infraestruturas educativas disponibilizadas por diferentes Organizações nacionais ao seu efetivo de pessoal

Neste âmbito são estudadas realidades equiparáveis a dois níveis/prismas:

– Funcional/operacional, de análise de organizações (militares e civis) que disponibilizam infraestruturas similares de apoio a crianças. Similares porque, em alguns casos, não são creches mas sim jardins-de-infância e escolas básicas;

– De implementação, com o elencar de alguns exemplos de modelos de financiamento da implementação deste tipo de serviço.

3.2.1. Prisma funcional/organizacional

3.2.1.1. Infraestruturas educativas em contexto militar

Apresentam-se como *case studies* o CASA, integrado nas FFAA, a ADASD do Bairro da BA11, Beja, e a EB/JI da BA4 (sita na Terceira, Açores).

3.2.1.1.1. Centro de Apoio Social do Alfeite[3]

O CASA é um equipamento Social do Instituto de Ação Social das Forças Armadas (IASFA), localizado na Base Naval de Lisboa, e destinado a apoiar os três ramos das FFAA.

O CASA desenvolve um conjunto de atividades de Ação Social junto dos Beneficiários Titulares e Familiares, no âmbito da Ação Social Complementar, disponibilizando apoio social, clínico e socioeducativo. Este último, refletido: nos serviços de Berçário, Creche e JI, para crianças dos 4 meses aos 5 anos, num horário regular das 08h00 às 17h30, com possibilidade de prolongamento até as 19h00; e na valência da escola primária, da responsabilidade do

[3] Os dados aqui apresentados foram retirados de IASFA (s.d.).

Ministério da Educação (MinEd) em detrimento do CASA.

O encargo por criança é definido anualmente, baseado principalmente na capitação do agregado familiar do Beneficiário Titular. No Quadro 8 apresentam-se, a título de exemplo, os valores aplicados no ano letivo de 2018/2019.

Quadro 8 – Preçário do CASA (ano letivo 2018/2019).

		Berçário/Creche	Jardim-de-Infância
Inscrição		61€*	61€*
Renovação		51€*	51€*
Mensalidade	Filhos de beneficiários/funcionários do IASFA	31% da Capitação Mínimo: 132€ Máximo: 284€	31% da Capitação Mínimo: 122€ Máximo: 264€
	Filhos de docentes da EBA e Outros	325€	294€
Desconto para irmãos Filhos de Beneficiários - 2º, 3º filho e seguintes		20% 25%	20% 25%
Prolongamento do horários	Filhos de beneficiários/ funcionários do IASFA	17h30 - 19h00 26€*	17h30 - 19h00 26€*
	Filhos de docentes da EBA e Outros	17h30 - 19h00 26€*	17h30 - 19h00 26€*

* Fixados anualmente.

Fonte: IASFA (s.d.).

3.2.1.1.2. Associação de Desenvolvimento Sociocultural e Desportivo (ADASD) do Bairro da BA11[4]

A ADASD é uma entidade sem fins lucrativos, constituída a 18 de agosto de 2015, com a missão de apoiar e desenvolver atividades do tipo sociocultural e desportivas, dinamizar e promover o bem-estar dos seus associados do Bairro da BA11, em Beja. Uma das funções que lhe está atribuída é a gestão social do Colégio "O Avião" nas vertentes de JI. Dispõe ainda de educação pré-escolar, Atividades de Tempos Livres (ATL) e apoio social às famílias da comunidade.

O JI destina-se a crianças com idades compreendidas entre os 3 e os 6 anos de idade, tem uma lotação de aproximadamente 50 crianças e funciona de 2.ª a 6.ª feira, das 07h45 às 19h00, podendo a criança permanecer na instituição no período de 19h00-20h00, mediante pagamento de um valor extra de 10€. A mensalidade, que inclui refeições, transporte e atividades extracurriculares obrigatórias, é de 190€ (ou 170€ sem refeição). Sobre este valor, os Associados à ADASD (militares e civis da BA11) beneficiam de um desconto de 20%, e entidades locais (PSP, GNR, Regimento de Infantaria e Caixa Agrícola, de 10%.

Os funcionários são contratados diretamente pela ADASD, não tendo, a este nível, qualquer dependência do MinEd.

O colégio funciona em instalações cedidas pela FA, mediante protocolo celebrado entre a BA11 e a ADASD, sendo da responsabilidade desta última, manter as instalações em regular estado de

[4] Os dados aqui apresentados foram retirados do Protocolo entre a Força Aérea e a Associação de Desenvolvimento Sócio-Cultural e Desportivo do Bairro da BA11 e do Regulamento Interno do Jardim-de-Infância "O Avião".

conservação, efetuar as necessárias ações de manutenção, reparação das instalações e equipamentos, bem como suportar todos os encargos resultantes da utilização das referidas instalações.

3.2.1.1.3. Escola Básica e Jardim-de-Infância da BA4[5]

Este estabelecimento pertence ao MinEd e funciona no perímetro da BA4, que lhe presta apoio apenas no que diz respeito à manutenção do edifício.

Destinado à serventia da comunidade militar portuguesa, também acolhe crianças do bairro da Serra de Santiago, contiguo à vedação aeroportuária, tem como horário de funcionamento 09h00 às 15h00, e não dispõe de qualquer serviço de prolongamento ou ATL a funcionar nas suas instalações. Uma situação que não se coaduna com o horário de trabalho praticado na BA4, constituindo-se, por vezes, como uma restrição para os militares lá colocarem os seus filhos.

3.2.1.2. Infraestruturas educativas em contexto civil

Elencam-se aqui a Fundação Pão de Açúcar (Colégios Rik&Rok), a companhia de Transportes Aéreos Portugueses, SA (TAP) e a Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa (FCT-UNL)

3.2.1.2.1. Fundação Pão de Açúcar - Auchan[6]

Com o objetivo de "promover a conciliação das vidas pessoais e profissionais dos Colaboradores do Grupo Auchan […]", a Fundação criou os Colégios Rik&Rok, destinados a crianças até aos 6 anos de idade (filhos de funcionários, mas também da comunidade em geral), com um período de funcionamento compatível com a heterogeneidade dos horários de trabalho do grupo Auchan – operando 7 dias/semana, 12 meses/ano, das 07h00 às 00h30 –, embora com o período máximo de permanência, para cada criança, limitado a 5 dias/semana, 11 meses/ano e 11h/dia.

As mensalidades, de acordo com regulamentações oficiais (e a natureza solidária da Fundação, reconhecida legalmente como Instituição Particular de Solidariedade Social), variam consoante o rendimento *per capita* do respetivo agregado familiar, situando-se o valor máximo da propina mensal em 340€ (ano letivo 2018/2019).

Em cumprimento das especificações legais para serviços desta natureza, a sua operação é monitorizada por vistorias específicas de diferentes Entidades Oficiais (como sejam, Segurança Social, MinEd, Serviços Técnicos Autárquicos e Bombeiros).

3.2.1.2.2. TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SA

Decorrente da necessidade de dar resposta à dificuldade que o seu pessoal, a trabalhar por turnos, tinha em deixar os seus filhos numa instituição escolar com horário compatível, a TAP disponibiliza este serviço desde o início da década de 70, reconhecendo-o como um

---

[5] Estes dados foram referidos por A. Teles (entrevista presencial, 20 de novembro de 2018).

[6] Os dados aqui apresentados foram retirados de Fundação Pão de Açúcar – Auchan (s.d.).

investimento positivo, na medida em que contribui para uma maior motivação, produtividade e redução de absentismo por parte dos seus trabalhadores. Trabalhadores estes que, por sua vez, o percecionam como um ótimo benefício (CESIS, 2008).

Destina-se, preferencialmente, a filhos, até à idade escolar, de pessoal com horários menos convencionais (com capacidade para cerca de 250 crianças), e funciona 24 horas/dia, 365 dias/ano, nas instalações empresa. É explorado por uma entidade concessionária, devidamente certificada. Os custos são assegurados pela empresa, com comparticipação por parte dos trabalhadores que dele usufruem, pagando por um filho 7% do seu vencimento, por dois 10% e por três ou mais 13%.

3.2.1.2.3. Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa (FCT-UNL)[7]

A instituição escolar disponibilizada pela FCT-UNL foi criada principalmente para crianças cujos pais ou pessoas que as tenham a cargo sejam membros da comunidade académica esta Faculdade (estudantes, docentes e funcionários não-docentes da FCT-UNL, funcionários dos Serviços de Ação Social da UNL, funcionários do Centro de Educação Pré-Escolar do IPDSC, funcionários de entidades em atividade no campus da Caparica e Madan Parque), no entanto, e na capacidade sobrante, também admite crianças exteriores à Universidade.

Dispõe de três valências – berçário dos 4 meses até aquisição de marcha autónoma), creche (da aquisição de marcha autónoma até ±3 anos) e JI (dos 3 anos aos 6 anos). Funciona todos os dias úteis, das 8h00 às 19h00.

As mensalidades, atualizadas no início de cada ano letivo, são estabelecidas tendo em conta as condições de estudante ou os rendimentos do agregado familiar, situam-se no intervalo 195,00€ e 285,00€, e incluem alimentação.

3.2.2. Prisma de implementação

Tendo em conta a conjuntura económica com a qual a FA se tem vindo a deparar nos últimos anos, é percetível que um investimento desta magnitude dificilmente será implementado mediante o recurso a verbas provenientes do Orçamento de Estado. Assim sendo, os *case studies* abaixo apresentados correspondem a soluções financeiras potencialmente capazes de ultrapassar essa limitação.

3.2.2.1. Concessão de Serviço Público - Centro Hospitalar de Leiria, E. P. E.

O Centro Hospitalar de Leiria (CHL) – com o intuito de criar "[…] condições de maior motivação e assistência a filhos menores, compatibilizando de forma melhorada os horários de trabalho com as responsabilidades familiares", ou seja, em contribuir para o desenvolvimento de um bom clima organizacional, com impacto nos utentes que os procuram, e com destaque no bem-estar dos que lá trabalham (Roque, cit. por Serviço Nacional de Saúde, s.d.) –, lançou um concurso (Anúncio de procedimento n.º 4990/2018, de 28 de junho), destinado a entidades privadas, para a construção/concessão de infraestruturas

[7] Os dados aqui apresentados foram retirados de Centro de educação pré-escolar (2007).

destinadas a creche e JI, a funcionar no perímetro do seu Hospital de Santo André.

Um procedimento que, face à sua natureza – adjudicação da construção e exploração do serviço a entidades privadas durante um prazo determinado (de 20 anos) –, não tem custos para o CHL.

Considerando que a data limite para entrega de propostas, foi o dia 26 de dezembro de 2018, e atendendo à morosidade da análise da(s) proposta(s) recebidas, não é possível saber em tempo útil, qual o resultado do mesmo. Ou seja, qual foi a aceitação que esta proposta surtiu nas entidades privadas.

3.2.2.2. Concessão de serviços - FA

Na FA, são vários os exemplos de concessão de serviços, nomeadamente no que diz respeito à exploração de bares, nas diversas U. Apesar de se tratar de um contrato de concessão, este tipo de contrato difere do acima, na medida em que as infraestruturas e equipamentos já existem. A celebração do contrato visa apenas a exploração destas infraestruturas e equipamentos, tendo normalmente como contrapartida o pagamento de uma mensalidade.

Um exemplo concreto corresponde à exploração dos bares, em que a FA fornece a energia (gás e eletricidade) e água, suportando os encargos daí decorrentes, e é também responsável pela manutenção das infraestruturas e dos equipamentos que disponibiliza ao concessionário.

3.2.3. Síntese conclusiva e resposta à QD2

Pelo referido, e em resposta à QD2 - *Quais os modelos de serviços de creches disponibilizados por diferentes Organizações nacionais ao seu efetivo de pessoal?*, conclui-se, sob o prisma funcional/organizacional, que os modelos de creche do CASA, ADASD, Fundação Pão de Açúcar, TAP e FCT-UNL (Quadro 9) permitem uma maior flexibilidade horária. Sob o prisma de implementação, uma Concessão de Serviço Público, similar à *praxis* do Hospital de Leiria, afigura-se como a mais enquadrável na atual realidade da FA (pautada, entre outros desafios e condicionantes por severas restrições orçamentais).

Quadro 9 – Síntese comparativa de infraestruturas educativas.

Instituição	Horário		Mensalidade		Serviços disponíveis (*)		
	Normal de funcionamento	Prolongamento	Valor mínimo	Valor máximo	Creche	JI	Escola básica/ primária
CASA	08h00 - 17h30	17h30 - 19h00	122€	284€	**Sim**	**Sim**	**Sim**
ADASD	07h45 - 19h00	19h00 - 20h00	170€	190€	Não	**Sim**	Não
EB/JI da BA4	09h00 - 15h00	-	0€	0€	Não	**Sim**	**Sim**
Fundação Pão de Açúcar	07h00 - 00h30		Consoante rendimento per capita	340€	**Sim**	**Sim**	Não
TAP	24h/dia		7% vencimento		**Sim**	**Sim**	Não
FCT-UNL	08h00 - 19h00		195€	285€	**Sim**	**Sim**	Não

(*) Conquanto esta investigação estar delimitada a creches, optou-se por deixar a informação relativa a jardim-de-infância e escola básica/primária, passível de poder vir a ser utilizada em estudos futuros.

3.3. Disponibilização de creches e comprometimento para permanecer na FA

A associação entre a disponibilização do serviço de creches pela FA aos seus militares e o seu comprometimento para permanecer na Instituição é estudada sob um ponto de vista mais: teórico-concetual (análise fundamentalmente documental/bibliográfica); vivencial. Este último, percebido num registo complementar/exemplificativo, decorrente de uma análise da perceção/apreciação de utentes deste tipo de serviço nos seis *case studies* (ou realidades similares) identificados.

3.3.1. Análise teórico-concetual

A dificuldade que os militares da FA sentem em encontrar um estabelecimento de ensino compatível com os seus horários de trabalho, bem como com o desgaste emocional que esta situação acarreta na sua vida enquanto militar, e no bem-estar da sua família, "[…] poderá afetar o seu rendimento e em alguns casos extremos, o relacionamento com as chefias e os restantes colaboradores […]" (Pires, 2013, pp. 2-2).

Neste enquadramento, e no que ao **comprometimento** diz mais respeito, refere Fachada (2015) que:

> […] experiências de trabalho gratificantes e oportunidades profissionais que reforcem o sentimento de realização profissional e que permitam confirmar as expectativas iniciais, [e o] acesso a uma maior especialização e parcimoniosa gestão de colocações/destacamentos [constituem-se como estratégias] tradicional e positivamente [associadas] ao compromisso […] (pp. 102-103). [A estas acrescem] a pertinência de se "apostar" em *praxis* que passem por: diligenciar meios de suporte e de justiça organizacional, desenvolver nos efectivos um tipo de liderança transformacional, gerir factores de *stress* como sejam a ambiguidade e o conflito de papéis, apoiar as necessidades de autonomia e de competência individual, bem como de relacionamento interpessoal, apresentar *feedbacks* pertinentes e oportunos (caso das avaliações de desempenho), […] equitatividade no leque de recompensas, suporte organizacional, descentralização (quando possível) da tomada de decisão e formalização de políticas e de procedimentos […], aumento da satisfação e de compromisso com aqueles (órgãos e/ou pessoas) que lhe são mais próximos […] como sejam os seus pares e a sua linha hierárquica mais direta, o seu serviço, a sua esquadra, a sua Unidade de colocação, etc., […] e reconhecer desempenhos de elevada qualidade através de uma menção honrosa ou louvor […]. (pp. 154-156)

Um dos fatores que mais fortemente liga os Oficiais dos QP à FA é, precisamente, o comprometimento afetivo (CA) (Machado, & Fachada, 2018).

Uma conclusão igualmente advogada por Braga e Fachada (2018), que estudaram a motivação e a retenção dos médicos dos QP das FFAA portuguesas e verificaram que é precisamente o "[…] sentimento de comprometimento afetivo com a Organização e o desejo de nela 'ficar […]" (i.e., o CA) que concorre significativamente para a sua tomada de decisão para permanecer, em detrimento da mera aplicação de penalizações financeiras (indemnizações) (Braga, & Fachada, 2018, pp.172).

Também neste enquadramento, Silva (2016) concluiu que nas FFAA portuguesas, o comprometimento organizacional influi nas motivações dos militares em todo o espetro,

nomeadamente o CA influencia positivamente os comportamentos motivacionais intrínsecos e o CC influencia positivamente os comportamentos motivacionais extrínsecos.

3.3.2. Análise "vivencial" (da perceção/apreciação de utentes deste tipo de serviço)

A presente análise, relativamente à perceção/satisfação de "efetivos" utentes destes serviços foi desenvolvida, e deve ser lida, como um complemento (exemplo) às conclusões decorrentes dos questionários realizado aos potenciais utentes na FA. Pelo referido, justifica-se a suficiência de falar apenas com um utente, escolhido aleatoriamente, de cada um dos seis *case studies* apresentados acima.

Neste âmbito, e da entrevista semiestruturada realizada a utentes com filhos nos estabelecimentos militares CASA, ADASD, EB/JI da BA4, os principais motivos que contribuíram para tomar a decisão de colocar os filhos na infraestrutura educativa disponibilizada pela entidade empregadora foram: qualidade do estabelecimento (funcionários, atividades, instalações, alimentação, programa letivo); horário de funcionamento, garantia de maior segurança e conforto, e maior disponibilidade de tempo decorrente da proximidade. Por seu lado, os utilizadores dos estabelecimentos civis (TAP, Colégio Rick&Rock e FCT-UNL), identificaram: proximidade, horário alargado e, unicamente no caso da TAP, o custo, justificado pelo facto do valor da mensalidade ser, em parte, comparticipado pela empresa.

De uma forma geral, os entrevistados percebem este serviço como útil e um fator motivacional acrescido para sua decisão de permanecerem na sua Organização.

3.3.3. Síntese conclusiva e resposta à QD3

Pelo referido, e em resposta à QD3 - *Será que existe uma relação entre o comprometimento e a disponibilização do serviço de creches pela FA aos seus militares?*, conclui-se, pela análise teórico-conceptual de estudos recentemente desenvolvidos em contexto militar, que esta disponibilização – percebida pelos militares como um meio de suporte (organizacional) que a Instituição lhes está a prestar –, associa-se ao seu maior CA com a IM e, por conseguinte, a um aumento da sua motivação intrínseca. Dito por outras palavras, constitui-se como uma mais-valia para enrobustecer a retenção do militar, e o seu desejo de permanência no seio da Organização.

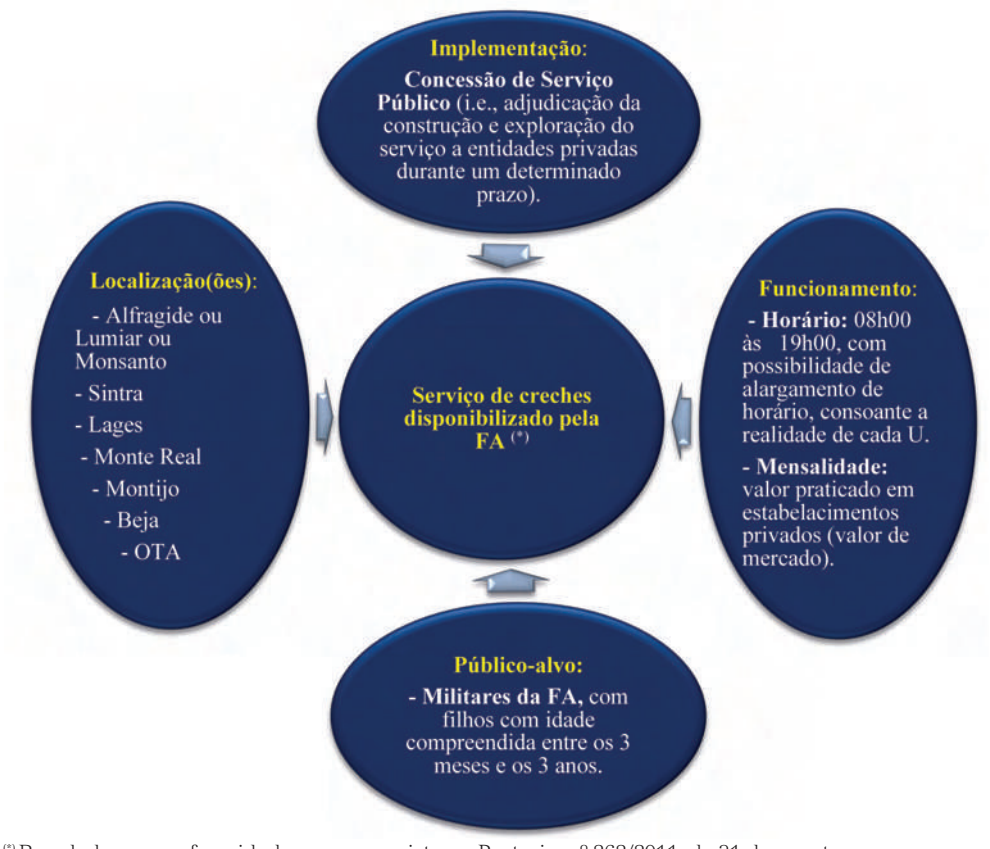
Uma conclusão que encontrou eco na apreciação de alguns utilizadores de serviços idênticos, disponibilizados quer pela IM (CASA, ADASD e EB/JI), quer por Organizações civis (caso, sobretudo, da TAP e da FCT-UNL).

3.4. Implementação do serviço de creches na Força Aérea

Neste subcapítulo é apresentado um modelo de disponibilização do serviço de creches à medida da FA e respondida a QC.

3.4.1. Modelo de serviço de creches à medida da FA

Na Figura 1, apresenta-se o modelo proposto para a FA, no que respeita à disponibilização de um serviço de creches para o seu efetivo.



(*) Regulado em conformidade com o previsto na Portaria n.º 262/2011, de 31 de agosto.

Figura 1 – Proposta de modelo de serviço de creches disponibilizado pela FA.

3.4.2. Síntese conclusiva e resposta à QC

Pelo acima estudado, e em resposta à QC - *Será que existe uma associação entre a disponibilização do serviço de creches pela FA aos seus militares e o seu comprometimento para permanecer na Organização?*, conclui-se que a disponibilização deste tipo de serviço, junto dos seus militares, é percebida como de grande utilidade, sendo muito expressiva a intenção do seu uso, mesmo quando confrontados com a possibilidade de poderem pagar uma mensalidade equivalente à de uma creche privada, desde que os serviços sejam equiparados. Uma perceção fortemente associada a motivos de ordem pessoal-familiar, seguidos, de perto, por fatores de cariz organizacional.

Conclui-se, ainda que a disponibilização do serviço de creches em contexto militar – percebida pelos militares como um meio de suporte (organizacional) que a Instituição lhes

está a prestar –, associa-se ao seu maior comprometimento afetivo com a Organização e, por conseguinte, a um aumento da sua motivação intrínseca. Dito por outras palavras, constitui-se como uma mais-valia para aumentar a motivação intrínseca do militar, e o seu desejo para permanecer na IM (i.e., a sua retenção).

Conclusões

A FA tem-se deparado com uma conjuntura económica de fortes restrições orçamentais, e uma crescente escassez de recursos humanos, sendo exigido cada vez mais ao efetivo remanescente, quer em volume de trabalho, quer em termos de disponibilidade para com a Organização, criando por vezes constrangimentos a nível pessoal e familiar.

Neste âmbito, é importante a Organização focar-se tanto nos aspetos organizacionais, como nos comportamentos e necessidades individuais, consciente de que, por vezes, o que atrai ou motiva mais os seus RH não são unicamente as recompensas extrínsecas (financeiras) mas, também, as intrínsecas (não-financeiras) e as mais fortemente associadas ao comprometimento organizacional. Dito por outras palavras, as mais robustamente relacionadas com o estado psicológico que une o indivíduo, neste caso o militar, à sua Instituição, influenciando o seu desejo para nela permanecer.

Assim sendo, uma organização que adote medidas que conciliem as esferas profissional e familiar dos seus recursos humanos – adequando, dentro do que é exequível, as condições de trabalho às necessidades destes seus recursos –, é a que tende a obter maiores graus de satisfação e de otimização individual, que, por sua vez, contribuem para melhorar a qualidade do trabalho realizado e, consequentemente, a qualidade dos resultados alcançados pela própria Organização.

Pelo referido, urge criar/disponibilizar medidas percecionadas pelos militares como protetoras e de suporte (medidas de tutela) e, por conseguinte, fatores de motivação para a sua permanência na IM.

O presente trabalho de investigação teve, então, como objeto a disponibilização de creches pela FA, e foi delimitado nos domínios: temporal, à atualidade; espacial, aos militares dos QP e em RC; de conteúdo, à implementação de creches na FA.

Neste enquadramento, este estudo norteou-se pela QC de investigação, *Será que existe uma associação entre a disponibilização do serviço de creches pela FA aos seus militares e o seu comprometimento para permanecer na Organização?*

No que respeita ao procedimento metodológico, esta investigação congregou três fases (exploratória, analítica e conclusiva), e pautou-se por um raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação quantitativa com reforço qualitativo e num desenho de estudo de caso.

Relativamente à estrutura, este documento é constituído por cinco capítulos.

O primeiro, direcionado para a introdução.

O segundo, norteado para o enquadramento teórico e conceptual, onde estão refletidos a revisão da literatura, os conceitos estruturantes e o modelo de análise.

O terceiro, destinado à descrição da metodologia e do método, com especificação dos participantes, procedimento, instrumentos de recolha de dados e técnicas de análise dos dados.

Os dois últimos, norteados pela análise dos dados e discussão dos resultados, com resposta às questões e objetivos de investigação (quarto capítulo), e apresentação das conclusões (quinto capítulo).

Relativamente ao OE1, *Avaliar a aceitabilidade que a disponibilização de creches pela FA tem junto dos seus militares*, o seu estudo foi feito através da resposta à correspondente QD1, operacionalizado pelo desenvolvimento de uma entrevista semiestruturada a 37 oficiais (fase de pré-teste, destinada a perceber o quão pertinente se afigurava a investigação da disponibilização do serviço de creches pela FA ao seu efetivo) e pela aplicação de questionário a 132 militares (oficiais, sargentos e praças) de diferentes Unidades/Órgãos/Serviços da FA (fase de teste, propriamente dita). As análises qualitativa (análise de conteúdo) e quantitativa (análise estatística) efetuadas permitiram concluir que existe uma grande aceitabilidade deste tipo de serviço na FA, com a grande maioria dos inquiridos a percebê-lo como de grande utilidade e, por conseguinte, a expressar a sua intenção de uso, caso ele venha a ser efetivamente implementado. Uma intenção de tal forma saliente que não sai enfraquecida ante a possibilidade de poderem vir a ter que pagar uma mensalidade equivalente àquela que, em média, se paga numa creche privada, desde que ambas apresentem condições similares. Dito por outras palavras, uma aceitação não tanto associada a questões financeiras, na medida em que os militares (potenciais utentes) não questionam a possibilidade de não ser a Organização a suportar a totalidade do encargo, mas, mais, à disponibilização do serviço junto no seu local de trabalho. No fundo, uma utilidade percebida e intenção de uso relacionadas com a valoração de fatores de ordem pessoal-familiar (como sejam a possibilidade de estar mais tempo com a família, uma maior proximidade aos filhos e enriquecidos sentimentos de bem-estar social, segurança e de ser apoiado pela organização em situações de destacamento ou de alerta/serviço 24 horas), complementados por fatores de cariz organizacional (decorrentes, entre outros, de um menor *(dis)stress* diário, uma maior estabilidade emocional, sentimento de pertença a uma Organização cuidadora e "tuteladora", facilidade em conciliar horários, qualidade do trabalho, produtividade e rentabilização do desempenho profissional).

Respeitante ao OE2, *Apreciar os modelos de serviço de creches disponibilizados por diferentes Organizações nacionais ao seu efetivo de pessoal* e de forma a dar resposta à decorrente QD2, foram observados alguns exemplos, tanto do meio militar como civil, de Instituições/Organizações que disponibilizam este tipo de serviço aos seus colaboradores. Em concreto, e no que ao meio militar diz respeito, foram identificados três *case studies*. Dois deles internos à FA (ADASD da BA11, e Escola Básica e Jardim-de-Infância da BA4), conquanto não disponibilizarem a valência de creche. O terceiro, o CASA (sito no Alfeite), que já disponibiliza as valências de creche, jardim-de-infância e escola primária (esta última da responsabilidade do Ministério da Educação). Relativamente a horários, apenas as duas infraestruturas educativas da BA4 não oferecem a possibilidade de prolongamento, o que se constitui como uma condicionante à sua utilização por parte dos militares que prestam serviço nesta Unidade dada a incompatibilidade de horários. No que concerne ao meio civil, e de entre os vários exemplos de Organizações que disponibilizam este tipo de serviço aos seus colaboradores, foram estudados os *case studies* da Fundação Pão de Açúcar – Auchan

(Colégios Rik&Rok), TAP e FCT-UNL, em todos eles disponíveis as valências de creche e jardim-de-infância, bem como prolongamento de horário. Complementarmente, foram também analisados *case studies* de soluções financeiras para este tipo de implementação, considerando a realidade de fortes restrições orçamentais da generalidade das Organizações e, em particular, FA. Neste sentido foram estudadas duas abordagens. Uma delas de concessão de serviços pela Força Aérea, em que o contrato celebrado visa apenas a exploração de infraestruturas e equipamentos da FA em contrapartida ao pagamento de uma mensalidade. A outra, que isenta a FA de custos financeiros, uma vez que se trata de uma concessão pública, onde todos os encargos são suportados pelos concorrentes ao concurso público – ou seja, uma Concessão de Serviço Público, similar à *praxis* do Hospital de Leiria, e que por esta "isenção" se afigura como a solução mais enquadrável na atual realidade da FA (pautada, entre outros desafios e condicionantes, pelas severas restrições orçamentais supracitadas).

No que concerne ao OE3, *Analisar a relação entre o comprometimento e a disponibilização do serviço de creches pela FA aos seus militares*, e em resposta à inerente QD3, constatou-se que, no seguimento de vários estudos desenvolvidos em contexto militar, bem como das respostas dadas pelos militares no decorrer deste estudo, a disponibilização deste tipo de serviço na FA, contribuiria para um maior comprometimento afetivo à Organização, na medida em que seria percecionada como uma medida de proteção, suporte e tutela. Uma ilação que encontrou eco na apreciação de alguns utilizadores de serviços idênticos, disponibilizados quer pela Instituição Militar (CASA, ADASD e EB/JI da BA4), quer por Organizações civis (caso, sobretudo, da TAP e da FCT-UNL).

Face ao exposto, no tocante ao OG, *Analisar a associação entre a disponibilização do serviço de creches pela FA aos seus militares e o seu comprometimento para permanecer na Organização*, e em resposta à sua afim QC, foi evidenciada uma forte relação. Desta forma, e considerando que cada vez mais a IM necessita de encontrar meios de retenção, que mais do que passar por penalizações financeiras (indemnizações), envolvam a adoção/implementação de condições e de medidas de proteção e tutela, que potenciem uma melhoria do bem-estar (social) dos militares e das suas famílias, foi concetualizado um modelo de serviço de creches a ser disponibilizado pela FA. Um modelo que preconiza:

– Uma implementação mediante adjudicação da construção e exploração do serviço a entidades privadas durante um determinado prazo;

– Um funcionamento no horário 08h00-19h00, com possibilidade de alargamento e uma mensalidade que, no máximo, poderá ser de valor idêntico ao praticado em estabelecimentos privados;

– Localizações em várias regiões do país, definidas em conformidade com a acessibilidade e o número de potenciais utentes (p.ex., Alfragide, Lumiar ou Monsanto para servir a cidade de Lisboa);

– Como público-alvo, os filhos de militares da FA (dos 3 meses aos 3 anos de idade).

Como principal **contributo para o conhecimento**, pode-se considerar a evidência, agora fundamentada de forma empírica, da associação entre a disponibilização do serviço de creches pela FA ao seu efetivo e o seu comprometimento para manter-se na Instituição. Ou

seja, o facto da Instituição ficar mais conhecedora do impacto muito positivo de uma medida deste cariz, aquando da definição das suas políticas de ação.

Outro contributo, de âmbito mais teórico-prático, é ter-se mostrado que é possível alargar o campo de aplicação do modelo de aceitação da tecnologia de Davis (1986).

Esta investigação comporta duas **limitações**, que embora lhe sejam alheias e não se constituam como condicionantes das mais-valias das conclusões apresentadas, importam elencar. A primeira prende-se com restrições de índole temporal. Porque a data limite para entrega do presente documento não permitiu aguardar pela publicação dos resultados do Concurso Público lançado pelo Centro Hospitalar de Leiria, não sendo possível conhecer o número de privados que se candidataram à concretização deste projeto.

A segunda, associa-se ao facto da amostra utilizada ser uma amostra não probabilística por conveniência, ou seja, o processo de amostragem não garantir a representatividade da amostra, não permitindo desta forma a generalização dos resultados obtidos. Esta limitação, leva a que as conclusões retiradas sejam válidas exclusivamente para a amostra estudada, não deixando de ser pertinente para trabalhos futuros.

Relativamente a **estudos futuros**, afigura-se pertinente averiguar esta temática nos três ramos das FFAA, uma vez que as realidades vividas pelos militares podem-se considerar idênticas, e também ao nível do seu impacto no recrutamento. Apresenta-se, igualmente, importante analisar a implementação de um serviço de infraestrutura educativa não só de creche, mas também de jardim-de-infância, face aos seus denominadores comuns e ao facto de se poder constituir como um segundo "fator de comprometimento" para potenciar o interesse dos privados por este projeto de negócio. Complementarmente, em situações de baixo quantitativo de público-alvo (quer seja pela reduzida dimensão do efetivo da Unidade, quer pelo facto do alargamento de horário – associado, p.ex., a pessoal de serviço, alerta ou destacado –, ser solicitado por poucos militares), revela-se importante estudar o recurso à figura de Amas enquadradas. Por último, urge estudar uma solução alternativa que passe por otimizar protocolos com creches privadas (existentes na área das U), implementar serviços de ATL nas U (à luz de *praxis* já realizadas na BA1, CFMTFA da Ota e Complexo de Alfragide) e disponibilizar um serviço de transporte personalizado para efetuar a deslocação U/Creche e vice-versa.

Como **recomendação de ordem prática**, sugere-se ao Estado-Maior da Força Aérea o desenvolvimento de um estudo de viabilidade económico-financeira para a realização de uma parceria de concessão de serviços, com parceiros privados, através da elaboração de um plano de negócios.

Referências bibliográficas

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, pp. 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior, 49*, pp. 252-276.

Amabile, T.M., Hill, K.G, Hennessey, B.A. & Tighe, E.M., (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*(5), pp. 950–967.

Andrade, L. S., (2015). *A relação entre satisfação com as recompensas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: um estudo no setor da hotelaria em quatro hotéis na região de Lisboa* (Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Lisboa School of Economics & Management, Lisboa.

Anúncio de procedimento n.º 4990/2018, de 28 de junho de (2018). *A0/1294/2018 Construção e concessão exploração creche e jardim infância no HSA do CHL*. Diário da República, 2.ª Série, 123, 1-3. Leiria: Centro Hospitalar de Leiria, E. P. E..

Associação de Desenvolvimento Sócio-Cultural e Desportivo do Bairro da Base Aérea 11 (2015). *Protocolo entre a Força Aérea e a Associação de Desenvolvimento Sócio-Cultural e Desportivo do Bairro da Base Aérea 11*. Beja.

Associação de Desenvolvimento Sócio-Cultural e Desportivo do Bairro da Base Aérea 11 (2018). *Regulamento Interno do Jardim de Infância "O Avião". Associação de Desenvolvimento Sócio-Cultural e Desportivo do Bairro da Base Aérea 11*. Beja.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Braga, C. M., & Fachada, C.P.A, (2018). Motivação e *Turnover* dos Médicos Militares das Forças Armadas. *Saúde e Comportamento Humano nas ForçasArmadas Portuguesas: desafios e Oportunidades*. Coleção ARES, 23, pp. 147-184. Pedrouços, Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Centro de educação pré-escolar. (2007, 1 de setembro). Regulamento interno de funcionamento [Página *online*]. Retirado de https://www.fct.unl.pt/sites/default/files/regulamento_2017-2018.pdf

Chambel, M. J., & Ribeiro, M. T. R. (2014). *A Relação entre o trabalho e a família*. Lisboa: Editora RH.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Colégio Rick & Rock da Amadora - Fundação Pão de Açúcar - Auchan. [Página *online*] Retirado de http://www.fundacao-paodeacucar-auchan.pt/web/colegios-rikrok/colegio-rikrok-da-amadora/

Creche. (s.d.). Retirado em 03 de outubro de 2018, de Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa (2003-2018): https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/creche.

Davis, F. D. (1986). *A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information Systems: Theory and Results*. (Tese de Dissertação de Doutoramento). Cambridge: MIT Sloan School of Management. Retirado de: https://www.researchgate.net/publication/35465050_A_Technology_Acceptance_Model_for_Empirically_Testing_New_End-User_Information_Systems/download.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13*(3), pp. 319–340. Retirado de https://pdfs.semanticscholar.org/bf17/26dc842f91576c97037674c00a712bb5ba8a.pdf

Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science, 35*(8), pp. 982-1003. Retirado de https://www.researchgate.net/profile/Richard_Bagozzi/publication/227446117_User_Acceptance_of_Computer_Technology_A_

Comparison_of_Two_Theoretical_Models/links/57c85fa208ae9d640480e014/User-Acceptance-of-Computer-Technology-A-Comparison-of-Two-Theoretical

Decreto-Lei n.º 99/2011, de 28 de Setembro (2011). *Regime de Licenciamento e de Fiscalização dos Estabelecimentos de Apoio Social*. Diário da República, 1.ª série, 187, 4546-4554. Lisboa: Ministério da Solidariedade e da Segurança Social.

Fachada, C. P. A. (2015). *O Piloto Aviador Militar: Traços Disposicionais, Características Adaptativas e História de Vida* (Tese de Dissertação de Doutoramento). Lisboa: Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia.

Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M. & Valente, A. C., 2006. Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (*Multi-Moti*). *Comportamento Organizacional e Gestão,* 12, (2), pp. 187-198. Retirado de http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4992/1/COG%2C%2012%282%29%2C%20187-198.pdf

Ferreira, D. B. S. (2014). *A influência do modelo de aceitação da tecnologia na utilização da rede social Facebook na perspetiva do perfil pessoal* (Tese de Dissertação de Mestrado). Porto: ISCAP, Instituto Politécnico do Porto.

Fundação Pão de Açúcar – Auchan. (s.d.). Colégio Rik&Rok da Amadora [Página *online*]. Retirado de http://www.fundacao-paodeacucar-auchan.pt/web/colegios-rikrok/colegio-rikrok-da-amadora/

Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 331-362.

Guerreiro, M. d., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.

Herscovitch, L., & Meyer, J. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Apllied Psychology, 87*(3), pp. 474-487. doi:10.1037/0021-9010.87.3.474

Hill, M. e Hill, A., 2002. *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hussain, A., Mkpojiogu, E. O. C., & Yusof, M. M. (2016). *Perceived usefulness, perceived ease of use, and perceived enjoyment as drivers for the user acceptance of interactive mobile maps, (August), 2005*. doi.org/10.1063/1.4960891

Instituto de Ação Social das Forças Armadas (s.d.). Centro de Apoio Social do Alfeite (CASA) [Página *online*]. Retirado de https://www.iasfa.pt/alfeite.html.

Islam, R., & Ismail, A. (2008), Employee motivation: a Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 18, pp. 344-362. Retirado de https://pdfs.semanticscholar.org/97bd/9fd6e3f44de49de2b75fe95a6b70cd72a772.pdf

Machado, J. V. P., & Fachada, C.P.A, (2018). A Política de Indemnizações na Força Aérea Portuguesa como Medida de retenção dos Militares. *Revista de Ciências Militares,* Volume VI - Número 2, pp. 379-402. Pedrouços, Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Mairos, C. M. (2014). *O Comprometimento Organizacional e a Motivação dos Militares Contratados da Marinha Portuguesa* (Tese de Dissertação de Mestrado). Lisboa: ISEG- Lisbon School of Economics & Management.

Maroco, J., & Marques, T. G. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia, 4*(1), pp. 65-90.

Mason, C., & Griffin, M. (2002). Group task satisfaction: Applying the construct of job satisfaction to groups. *Small Group Research, 33*, pp. 271–312.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89, pp. 991-1007.

Minikawa, M., Neto, J.D.O., & Rodello, I.A. (2016). Utilidade percebida, intenção de uso e fatores motivadores para a adoção de Recursos Educacionais Abertos: Um estudo com graduandos da Universidade de São Paulo. *Revista Tecnologias na Educação*, 14, [versão PDF]. Retirado de https://www.researchgate.net/publication/305730394_Utilidade_percebida_intencao_de_uso_e_fatores_moti_vadores_para_a_adocao_de_Recursos_Educacionais_Abertos_Um_estudo_com_gradua_ndos_da_Universidade_de_Sao_Paulo/download

Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New direction for theory, research and practice. *Academy of Management Review*, 7, pp. 80-88.

Morse, G. (2003). Why We Misread Motives. *Harvard Business Review*, 18, p. 81.

Oliveira, B. M., & Ramos, A. S. (2009). *Utilidade Percebida, Facilidade de Uso e Autoeficácia na Intenção de Continuidade de Utilização do Moodle: uma Pesquisa com Alunos de um Projeto Piloto da Universidade Aberta do Brasil. Paper* apresentado *In* Actas do II Encontro da Administração da Informação. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Recife.

Portal do Licenciamento (2018). *Licenciamento de Creches*. Retirado de http://www.portaldolicenciamento.com/legislacao-creche/licenciamento-de-creches.html.

Portaria n.º 262/2011, de 31 de agosto (2011). *Normas Reguladoras das Condições de Instalação e Funcionamento das Creches*. Diário da República, 1.ª série, 167, 4338-4343. Lisboa: Ministério da Solidariedade e da Segurança Social.

Pires, A. (2013). Implementação de um Jardim de Infância e Centro de Actividades de Tempos Livres (ATL) no CFMTFA. (*Prova de Aptidão Tecnológica*). Ota: CFMTFA.

Ryan, R.M., & Deci, E.L., (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), pp. 68-78.

Ryan, R.M., & Deci, E.L., (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*(1), pp. 54–67.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11.ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rolo, M.T., 2018. *Discurso de S.Exa. o General CEMFA na Cerimónia Militar do 66.º Aniversário da Força Aérea*. Évora (01 de julho de 2018).

Santos, L. A. B., & Lima, J. M. V. (Coord.) (2016). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.

Serviço Nacional de Saúde. (s.d.). Centro Hospitalar de Leiria vai ter creche e jardim-de-infância para colaboradores e utentes [Página *online*]. Retirado de www.chleiria.pt/comunicacao-social/noticias-eventos/-/centro-hospitalar-de-leiria-vai-ter-creche-e-jardim-de-infancia-para-colaboradores-e-utentes-144/.

Silva, M. N. (2016). *O Comportamento Organizacional nas Forças Armadas*. (Trabalho de Investigação Individual). Pedrouços, Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Silva, S. C. (Outubro de 2016). *A Relação entre a Motivação, o Sistema de Recompensas e a Intenção de Saída dos Oficiais da Força Aérea* (Tese de Dissertação de Mestrado). Lisboa: ISEG- Lisbon School of Economics & Management.

Article received in February 2019 and accepted for publication in March 2019

THE PROVISION OF NURSERY SCHOOLS BY THE PORTUGUESE AIR FORCE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG AIR FORCE PERSONNEL[1]

IMPLEMENTAÇÃO DE CRECHES NA FORÇA AÉREA E COMPROMETIMENTO DOS MILITARES PARA PERMANECEREM NA ORGANIZAÇÃO

Ana Margarida Silva Ramos
Aviation Administration Captain in the Portuguese Air Force (PoAF)
Master's degree in Management and Industrial Strategy – ISEG Business and Economics School
Deputy Head of the Benefits Department of the PoAF Directorate of Finance
2614-506 Alfragide
asramos@emfa.pt

Cristina Paula de Almeida Fachada
Psychologist Major in the Portuguese Air Force
PhD in Psychology – Faculty of Psychology, University of Lisbon
Lecturer at the Air Force Academy (AFA) and the Military University Institute (IUM)
Researcher at the IUM Research and Development Centre (1449-027 Lisbon)
Researcher at the AFA Research Centre (2715-021 Pêro Pinheiro)
fachada.cpa@ium.pt

Abstract

In the face of diminishing human resources and strong budgetary constraints, the Portuguese Air Force has had to increase the workload of its personnel. Against this background, there is a pressing need for measures that improve the working conditions and well-being of service members and their families. This study analyses the link between the provision of nursery schools by the Air Force and organizational commitment among Air Force personnel. The study uses inductive reasoning, a quantitative research methodology with qualitative elements, and a case study research design. The results revealed that the service would be widely accepted by service members' even if the monthly fee were similar to that of a private nursery school. Furthermore, availability of this service would increase service members' affective commitment to the PoAF (which can be reflected in the desire to

How to cite this paper: Ramos, A. M. S., & Fachada, C. P. A. (2019). The provision of nursery schools by the portuguese Air Force and organizational commitment among Air Force personnel. *Revista de Ciências Militares*, may, VII(1), 249-274. Retrieved from https://cidium.ium.pt/site/index.php/pt/publicacoes/as-colecoes

[1] Article adapted from the individual research work carried out in the 2018/2019 Field Grade Officers Course. The defence took place in February 2019 at the Military University Institute.

stay in the organization) because they would see it as a measure of protection and support (from a caring organization). Finally, because setting up this service will entail considerable costs, the study proposes that a concession be awarded by public tender, which would shift all costs to the selected candidate.

Keywords: Nursery School, Organizational Commitment, Affective Commitment, Acceptance, Acceptance Model.

Resumo

A escassez de recursos humanos na Força Aérea Portuguesa, associada a fortes restrições orçamentais, tem resultado na necessidade de exigir cada vez mais ao efetivo existente na Instituição. Neste enquadramento, torna-se imperioso criar medidas que permitam melhorar as condições de trabalho dos militares, e contribuam para aumentar o seu bem-estar, assim como das suas famílias. Este estudo analisa a associação entre a disponibilização do serviço de creches pela Força Aérea aos seus militares e o seu comprometimento para permanecerem na Organização, com recurso a uma metodologia de raciocínio indutivo, assente numa investigação quantitativa com reforço qualitativo e num desenho de pesquisa de estudo de caso. Dos resultados obtidos, concluiu-se que existe uma grande aceitabilidade por parte dos militares relativamente à disponibilização deste tipo de serviço, mesmo mediante pagamento de uma mensalidade de valor idêntico ao de uma creche privada. Concluiu-se também, que este serviço contribuiria para um maior comprometimento afetivo à Organização (repercutível, p.ex., num desejo para nela permanecer), porque é percecionado como uma medida de proteção e suporte (medida de tutela). Por último, e considerando o investimento avultado que subjaz à implementação deste serviço, propõe-se o recurso à concessão pública, onde todos os seus custos são suportados pelos concorrentes.

Palavras-chave: *Creche, Comprometimento Organizacional, Comprometimento Afetivo, Aceitabilidade, Modelo de aceitação.*

Introduction

Human Resources (HR) are an organization's most important asset. However, managers consistently fail to understand how to best motivate their employees because they assume that their only motivators are extrinsic or financial rewards (Morse, 2003), that is, rewards that refer to "[...] external reinforcement of a monetary nature" (Andrade, 2015, p. 4).

Therefore, when designing a rewards system, organizations should look at both individual behaviours and organizational aspects, as well as discover what type of reward their employees prefer (Andrade, 2015, p. 3).

Intrinsic rewards (of a non-financial nature) are more strongly linked to organizational commitment than extrinsic rewards. Some examples of intrinsic rewards are "[...] recognition, organizational climate, functional design, management style, opportunities for professional

growth, autonomy, responsibility" (Andrade 2015, p. 4), receiving a promotion, feeling cared for by the organization, among other factors.

Along the same lines, Guerreiro, Lourenço and Pereira (2006) argue that managers who create measures to reconcile their employees' professional and family life also make an effort to adjust, within reason, the working conditions to the needs (motivations) of those HR. This increases staff satisfaction and individual optimisation, which in turn improves the quality of the work and, consequently, the quality of the organization.

Working conditions are indeed one of the main motivators that allow an organization to achieve its goals (Ferreira, Diogo, Ferreira, & Valente, 2006); another factor is whether an organization's human resources are satisfied with the work they perform, which is reflected in the link between this variable (job satisfaction) and improved performance (Andrade, 2015).

Job satisfaction is reflected in a "[...] positive emotional state, [which stems from the] appraisal of one's job or job experiences, [which in turn results from whether employees] have had their expectations met" (Locke, 1969, cited in Andrade, 2015, p. 8). In other words, job satisfaction results from the confrontation between an employee's expectations and needs and the actual outcomes and benefits (Mason, & Griffin, 2002).

Improving performance depends on striking the right balance between family and career variables, which are interconnected and influence each other either positively or negatively (Chambel, & Ribeiro, 2014). The authors also note that the balance between these two spheres (family and career), which partly depends on the organizational characteristics mentioned above, has an impact on employee well-being, attitudes and behaviour.

As an organization, the Portuguese Air Force (PoAF) is naturally confronted with such issues, which are amplified by the combination of an "economic climate of strong budgetary restrictions" and "diminishing HR". This means that the PoAF has had to ask increasingly more of its staff, who must make "[...] sacrifices that affect [...] their [...] personal and family life [...]" (Rolo, 2018).

Thus, by addressing "The provision of nursery schools by the Portuguese Air Force and organizational commitment among Air Force personnel", this study aims to enhance the PoAF's HR management practices, as this could have a positive impact on retention, attractiveness and recruitment, and could even begin to reverse the problem of diminishing HR described above.

This individual research work will examine the impact of implementing nursery schools at the PoAF. As advised by Santos and Lima (2016), the study is delimited:

- In terms of time, to the present day;
- In terms of space, to the Career Staff (CS) and Contract Personnel (CP) of the PoAF;
- In terms of content, to the provision of nursery schools by the PoAF.

Thus, the general objective (**GO**) of this study is to *Analyse the link between the provision of nursery schools by the PoAF and organizational commitment among Air Force personnel*, and its specific objectives (**SO**) are:

SO1: To assess service members' acceptance of a nursery service provided by the PoAF;

SO2: To assess the nursery school models which several national organizations offer their staff;

SO3: To analyse the link between the provision of nursery schools by the PoAF and organizational commitment among Air Force personnel.

These objectives are reflected in the study's research question (**RQ**), *Is there a link between the provision of nursery schools by the PoAF and organizational commitment among Air Force personnel?*

This paper is organized into five chapters. The first consists of this introduction. The second contains the literature review, the structuring concepts and the analysis model. The third covers the methodology and methods used in the study, identifies the participants, the procedure, the data collection instruments, and the techniques used to analyse the data. The fourth chapter presents the data analysis and research findings, and provides the answer to the research questions. The fifth and final chapter contains the study's conclusions, contributions to knowledge, and limitations, suggestions for future studies and practical recommendations.

1. Theoretical and conceptual framework

This chapter presents the literature review, the structuring concepts and the analysis model.

1.1. State-of-the-art and structuring concepts

The contents of this section will serve as a basis to establish the research framework.

1.1.1. Nursery school

An educational establishment that provides educational support and child care for children between three months and three years of age. These establishments can be autonomous, part of a larger educational establishment, or one of the benefits a firm or service offers its employees. They are regulated and audited by Social Security and are licensed under a specific legislation, namely Decree-Law No. 99/2011 of 28 September.

1.1.2. Acceptance model (perceived usefulness and ease of use)

As this study aims to assess user acceptance, perceived usefulness, and intention to use a new service (the nursery schools that would be implemented at the PoAF Units), it was necessary to analyse this "trio of variables".

Therefore, this study used a model based on these three variables, the Technology Acceptance Model (TAM) developed by Davis (1986). Davis argues that people's acceptance, intentions to use, and subsequent behaviour towards a new service is influenced by two variables: Ease of Use and Perceived Usefulness (Davis, 1986; Davis, 1989; Davis, Bagozzi, & Warshaw, 1989; Ferreira, 2014; Hussain, Mkpojiogu, & Yusof, 2016; Minakawa, Neto, & Rodello, 2016; Oliveira & Ramos, 2009).

1.1.3. Organizational commitment

Organizational commitment can be defined as the psychological state that binds an individual to an organization, which strongly influences that individual's decision to remain in it (Herscovitch & Meyer, 2002). The strength of that bond has a direct correlation to turnover intentions (Allen & Meyer, 1996).

The Three-component Model of Commitment proposed by Meyer and Allen (1991, cited in Fachada, 2015) operationalizes the following dimensions:

– Affective Commitment (AC), or "want to", which refers to the perceived desire to stay in the organization;

– Continuance Commitment (CC), or "need to" (necessity), which relates to the relationship between the costs and benefits of leaving the organization;

– Normative Commitment, or "ought to", which refers to the perceived obligation to remain in the organization because it is the right thing to do.

In military organizations, AC and CC are determinants for retention (Gade, 2003, cited in Fachada, 2015). Military personnel are expected to endure, among other things, "[…] assignments / deployments away from one's family, frequent travel and deployment, and life-threatening missions". Therefore, in order to retain its staff the military must keep them highly motivated at all times (Fachada, 2015, p. 25).

1.1.4. Motivation and commitment

Commitment and motivation are different but interrelated concepts (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004, p. 991). Commitment is associated with energizing forces, and motivation with:

> [...] a force that binds the individual to a given course of action, [which] implies that motivation is a broader concept than commitment and that commitment is one among a set of energizing forces that contributes to motivated (intentional) behavior. However, the binding nature of commitment makes it rather unique among the many forces. Indeed, if we consider its use in everyday language, we see that the term "commitment" is generally reserved for important actions or decisions with long-term implications (e.g. [...] commitment to improving employee productivity or satisfaction). By contrast, we refer to an individual as being motivated to do something even in cases that have […] shorter-term implications [...]. (p. 994)

When these two concepts were transposed to the context of the Portuguese Armed Forces (AAFF) (Silva, 2016, pp. 46-47) and analysed:

– Individually, it was found that service members are more intrinsically motivated (their focus is on "the desire to work, to achieve goals, to complete tasks, and on resistance and resilience") and more affectively committed to the AAFF, followed by CC;

– In combination,

> [...] that organizational commitment [positively] influences service members' motivations across various dimensions, especially affective commitment (and normative commitment, to a lesser degree) [...] and predicts intrinsic motivation behaviour, [while] continuance commitment (and normative commitment, to a lesser degree) [also] positively influences and predicts extrinsic motivation behaviour [...] (p. 47).

1.1.5. Motivation

Of the several definitions of motivation, this study uses the one proposed by Meyer, Becker and Vandenberghe (2004, p. 992):

> [...] motivation is identified as an energizing force – it is what induces action in employees. Second, this force has implications for the form, direction, intensity, and duration of behavior. That is, it explains what employees are motivated to accomplish, how they will attempt to accomplish it, how hard they will have to work to do so, and when they will stop [...].

Several authors have addressed the relationship between motivation and other organizational variables. Such studies revealed that motivation promotes behaviours that increase individual and organizational effectiveness. This is the case of effort, work engagement, commitment, creativity, retention, and performance (Gagné, & Deci, 2005; Islam, & Ismail, 2008; Mitchell, 1982).

Moreover, motivation can be intrinsic / internal to the individual (IM) and / or influenced by extrinsic / external factors (EM) (Chiavenato, 2004).

For Ryan and Deci (2000b), EM refers to the desire to obtain an outcome by performing a specific action / activity, wherein "working" is a response to an external element, such as rewards, recognition or orders from others (Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe, 1994). By contrast, IM refers to doing an activity simply because it elicits satisfaction (Ryan & Deci, 2000b), which can be inherent to the activity itself or result from the sense of belonging to a given organization (Ryan & Deci, 2000a).

1.2. Analysis model

This study was developed according to the concept map shown in Table 1.

Table 1 – Concept Map.

General Objective	To analyse the link between the provision of nursery schools by the PoAF and organizational commitment amonr Air Force personnel.		
Specific Objectives	**Research Question**	Is there a link between the provision of nursery schools by the PoAF and organizational commitment among Air Force personnel?	
	Subsidiary	**Concepts**	**Dimentions**
SO1 To assess service members acceptance of a nursery service provided by the PoAF	**SQ1** Are service members willing to use the nursery schools provided by the PoAF?	Acceptance	Provided usefulness
			Ease of use
SO2 To assess the models of nursery schools that several national organization offer their staff.	**SQ2** What are the models of nursery schools that several national organizations offer their staff?	Nursery schools (provision)	Functional / organizational model
			Implementation model
SO3 To analyse the link between the provision of nursery schools by the PoAF and organizational commitment among Air Force personnel.	**SQ3** Is there a link between commitment and the provision of nursery schools by the PoAF?	Nursery schools (provision)	Functional / organizational model
			Affective commitment
		Commitment	Normative commitment
			Continuance commitment

2. Methodology and method

This chapter describes the methodology and methods used in this study.

2.1. Methodology

The methodology consisted of three phases: an exploratory phase, which includes the literature review, the identification of the RQ and SQ, and the elaboration of the concept map; an analytical phase in which data was collected, analysed and presented; a conclusive phase that outlines the study's contributions to knowledge and limitations, and makes recommendations and suggestions for future studies.

The study uses inductive reasoning, which "[...] looks at specific facts and finds connections between them to establish generalizations" (Santos & Lima, 2016, p. 20), a quantitative research strategy with qualitative elements, and a case study research design.

2.2. Method

This subchapter describes the participants, the procedure, the data collection instrument, and the data processing techniques.

2.2.1. Participants and procedure

Participants. The pre-test phase surveyed 37 officers with the rank of Captain who were enrolled in the 2018 / 2019 Field Grade Officers Course at the PoAF, from different PoAF specialties and Units (U), most of whom are male (76%). Of the 37 respondents, 36 have children (n = 55 children) ≥ 6 years of age (76%; n = 28), ≤ 3 years of age (12%; n = 16), and between 4 and 5 years of age (8%; n = 11). After the questionnaire was delivered to 5 service members (two officers, two sergeants and one enlisted) and validated, the test phase was carried out with 132 service members from the three categories – 51% officers (n = 67), 44% sergeants (n = 59), and 5% enlisted (n = 6) – from the various PoAF specialties and U, most of whom are in the CS (90%; n = 119) and female (64%; n = 84). Forty-two percent (n = 47) of respondents have children between 0 months and 3 years of age. The field study also included 6 nursery school users, distributed as follows: Alfeite Social Support Centre (CASA, n = 1, or one 10-year-old child), Sociocultural and Sports Development Association (ADASD; n = 1, or one 5-year-old child), Basic School and Kindergarden (EB1/JI BA4; n = 1, or one 8-year-old chid), Rick&Rock Auchan School (n = 1, or one 3-year-old child), TAP nursery school (n=2, or one 4-year-old child), and the nursery school of the Faculty of Sciences and Technology of the NOVA University of Lisbon (FCT-UNL, n = 1, or one 4-year-old child).

Procedure. The script for the semi-structured interview was sent to the participants by email during the pre-test phase that took place in September 2018. In the test phase proper, after obtaining authorisation from their military commanders, the questionnaire was delivered to the participants via Google forms in November 2018 and the semi-structured interview was sent by email in December 2018. The participants were informed of the purpose of both the questionnaire and the study, and were assured that their answers would be anonymous, confidential, and would be used only for statistical purposes.

2.2.2. Data collection instruments

The pre-test phase consisted of a semi-structured interview with three questions designed to assess the relevance of a study on the provision of nursery schools by the PoAF. In the test phase proper, a questionnaire was prepared based on a version of the TAM model (Davis, 1986, pp. 84-85, 254-255, 258-259; Davis, 1989, pp. 324, 340; Davis et al., 1989, p. 990; Ferreira, 2014, pp. 41, 91-92; Minakawa et al., 2016, pp. 4-5). The questionnaire was divided into two sections. The first section served to collect demographic data. The second was subdivided into three groups of questions. The first two measured Perceived usefulness (7 items) and Intention to use the service (4 items) on a 5-point Likert scale (1 = "Strongly Disagree" and 5 = "Strongly Agree"). The third group of questions assessed Motivating factors (10 items) and used the same Likert scale with an additional "sixth" point – "Not applicable". In order to supplement the collected data, two open-ended questions were included in the first and third groups (i.e., perceived usefulness and motivating factors). Finally, a semi-structured interview with three groups of questions was added to the questionnaire. The first group contained an open-ended question (*What motive(s) contributed to the decision to enrol your child / children in the nursery / kindergarden (K) provided by your Unit (U) / Firm?*), and the two remaining groups consisted of questions 6 and 8 of the questionnaire.

2.2.3. Data processing techniques

The quantitative analysis was carried out using the software *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 23.0) and the qualitative analysis consisted of content analysis as used by Fachada (2015) and Bardin (1977) to identify emergent coding categories (which were based on an open model and defined as the analysis was carried out) and a priori coding categories (based on a closed model and pre-defined in accordance with a theoretical framework).

3. Data analysis and discussion of the findings

This chapter will examine some military and civilian businesses that offer this type of educational establishment to their staff and analyse financial solutions for implementation.

3.1. Service member acceptance of a nursery service provided by the PoAF

In order to assess user acceptance of this measure, the relevance of conducting a study on this topic was examined, both to determine service member's intention to use the service and the size of the universe of potential users.

3.1.1. Pre-test and universe of potential users

Pre-test data. The content analysis of the interviews (Table 21) revealed three a priori coding categories and two emergent coding categories[2].

Table 2 – A priori and emergent coding categories.

Categories		No. of occurrences
... *a priori*	Compatibility of working hours with school hours	2
	Motivation	**11**
	Distance from workplace	5
... emergent	**Less time spent on the trip to the nursery school**	**12**
	Being close to one's children	**10**

Note: The categories with frequencies ≥ 8 are marked in bold.

Regarding the intention to use the nursery school – Q1: *If there was a nursery school (children between 3 months and 3 years of age) in your U, would you consider using it?* –, all participants (n = 37) answered affirmatively and most: had a positive opinion about the possibility of this service being implemented (Q3: *In your opinion, would the PoAF benefit from providing this type of service to its employees?*) (95%; n = 35); would be willing to pay a monthly fee (Q2: *Would you be willing to pay a monthly fee similar to that of a private nursery school to use the service in your U?* (78%; n = 29).

"Size" of the universe of potential users (service members) of PoAF nursery schools. Of the 5845 service members in the PoAF (Directorate of Personnel, 2018), 814 (distributed by

[2] An emergent coding category would have to be mentioned by all respondents at least 8 times (corresponding, in excess, to 20% of the total 37 respondents that participated in this phase, cfr. Fachada, 2015).

the various PoAF U as described in Table 3) have a total of 831 children between 0 and 3 years of age.

Table 3 – Number of children (between 0 and 3) in the PoAF U.

Unidades	Total
Alfragide Complex	141
Sintra Complex	86
Lumiar "Complex"	66
Air Command	83
BA4	34
BA5	73
BA6 and Firing Range	137
BA11	62
General Storage Complex of the Air Force	18
Military and Technical Training Centre of the PoAF and Montejunto	49
Other Units / Corps / Services (U/C/S)_Greater Lisbon	32
Other U/C/S_Greater Porto	31
Other U/C/S_Miscellaneous	19

Source: Data obtained from the Directorate of Personnel of the PoAF (2018).

3.1.2. Study

The reliability analysis of Cronbach's alpha (Table 4) – according to the classification developed by Hill and Hill (2002), in which the coefficient is considered acceptable if it falls within the range of [0.7; 0.8[; good if within [0.8; 0.9[; and excellent if ≥0.9, and by Marôco and Marques (2006), in which an α above 0.7 is suitable – revealed that the three measured constructs had good to excellent internal consistency.

Table 4 – Reliability analysis.

Construct	Cronbach's alpha coefficient
Perceived usefulness	.904
Intention to use the service	.824
Motivating factors	.865

Table 5 shows that the implementation of a nursery service would be perceived as very useful (92.4%; n = 122). It was also found that the measure is perceived as being very useful because it would allow service members to: save time (94.7%, n = 125); "care for" and "spend time with" their family (92.4%; n = 122); optimise their work performance (83.3%, n = 110); increase productivity (82.6%, n = 109); and improve the quality of their work (76.5%, n = 101).

Table 5 – Perceived usefulness.

	Agree	Totally agree	Accumulated total
In my opinion, if the PoAF were to provide a nursery service, this would allow me to...			
...save time	15,9%	78,8%	94,7%
...care for my family	23,5%	68,9%	92,4%
...increase my productivity	30,3%	52,3%	82,6%
...improve the quality of my work	30,3%	46,2%	76,5%
...optimise my work performance	31,8%	51,5%	83,3%
...spend more time with my family	28,0%	64,4%	92,4%
Overall, it would be very useful (to me) if my PoAF U had a nursery school.	27,2%	65,2%	92,4%

The following emergent coding categories were identified in the advantages listed in Table 5 (a priori coding categories): more compatibility between working hours and school hours and better quality of life; being closer to one's children; social well-being; attractiveness of the organization (recruitment); safety; support in situations where one parent is deployed or on stand-by; less daily stress.

As Table 6 shows, service members' intention to use this service is high, with 80.3% (n = 106) potential users stating that they would be willing to pay a similar monthly fee to that of a private nursery school, and 95.5% (n = 126) stating that they would choose a "military" option over a similar "civilian" service.

Table 6 – Intention to use the service.

	Agree	Totally agree	Accumulated total
If both offered similar conditions, I would rather use a nursery school in one of the PoAF U than an external service.	16,7%	78,8%	95,5%
If both offered similar conditions, would you be willing to pay a monthly fee similar to that of a private nursery school to use the service in your U?	31,1%	49,2%	80,3%
If I am assigned to another U, I intend to continue to use the nursery schools offered by the PoAF U.	27,3%	56,1%	83,4%
Overall, I intend to use the nursery schools of the PoAF U.	31,1%	60,6%	91,7%

As Table 7 shows, most respondents (75.7%; n = 100) agreed that this service would be a motivating factor to stay in the PoAF because it would be perceived as a measure by an institution that safeguards and cares for the well-being of its staff. Enjoying more quality time with their children and more optimised schedules (Table 7) are highly motivating factors for most respondents (75% ≅ n = 99 and 74.2% n = 98, respectively).

Table 7 – Motivating factors.

	Agree	Totally agree		Accumulated total
If the PoAF were to offer a nursery school, this would motivate me to stay in the organization because it would allow me to...				
...save time	18,9%	53,0%		71,9%
...enjoy more quality time with my children	22,0%	53,0%		75,0%
...optimise my home-nursery-work commute	7,6%	59,8%		67,4%
...increasing the quality of my work by saving time / reducing stress in my commute	14,4%	57,6%		72,0%
...more compatible hours	13,6%	60,6%		74,2%
If the PoAF were to offer nursery schools in its U, this would motivate me to stay in the organization because I would perceive it as the PoAF's way of looking out for my well-being.	13,6%	59,8%		75,7%
Overall, if the PoAF were to provide nursery schools in its U, this would increase my motivation to...				
...perform my duties	25,8%	47,0%		72,8%
...stay in the PoAF	22,7%	42,4%		65,1%

In addition to the motivating factors described in Table 7 (a priori coding categories), the following emergent coding categories were identified: extended opening hours and subsequent reduction of delays and (dis)stress associated with managing a tight schedule; greater emotional and financial stability; greater sense of belonging to a "caring" organization.

3.1.3. Brief overview and answer to SQ1

In light of the above, the answer to SQ1 – *Are service members willing to use the nursery schools provided by the PoAF?* – is that the measure would be widely accepted by service members, who perceive it as being very useful and would be willing to use the service (even if the monthly fee were similar to that of a private nursery school).

The most important motivating factors relate to personal and family life (spending more time with ones' family, being closer to one's children, social well-being, security, and sense of support from the organization during deployments or when on stand-by / 24-hour shifts, among others), followed closely by organizational factors (less daily (dis)stress, greater emotional stability, greater sense of belonging to a "caring" organization, more compatible schedules , improving work quality, increasing productivity, and improving work performance, among others).

3.2. Models of nursery schools used by several national organizations

This section examines different contexts by comparing them at two levels / from two perspectives:

– A functional / operational perspective in which organizations (military and civilian) that offer similar childcare services are analysed (similar because some establishments are not nursery schools, but rather kindergardens and basic schools);

– The perspective of implementation, providing some examples of financing models that can be used to implement this type of service.

3.2.1. Functional / organizational perspective

3.2.1.1. Military education establishments

The case studies presented here include CASA, a facility integrated in the AAFF, the ADASD of the BA11 District, in Beja, and the EB/JI of BA4 (Terceira, Azores) .

3.2.1.1.1. Alfeite Social Support Centre (CASA).

CASA is a social support facility integrated in the Social Action Institute of the Portuguese Armed Forces (IASFA) located at the Lisbon Naval Base, which serves the three branches of the AAFF.

CASA develops a set of Social Action initiatives for Beneficiaries and Family Members as part of a Supplementary Social Action programme that provides social, clinical and socio-educational support. The latter include Nursery and Kindergarden services for children from 4 months up to 5 years of age (normal opening hours run from 08h00 to 17h30 and can be extended until 19h00) and primary school services, which are not provided by CASA but by the Ministry of Education (MinEd).

The cost per child is defined annually on the basis of the Beneficiary's household income per capita. To provide a few examples, Table 8 shows the values charged in the 2018 / 2019 school year.

Table 8 – Fees charged by CASA (2018 / 2019 school year).

		Nursery	Kindergarden
Entry fee		61€*	61€*
Renewal fee		51€*	51€*
Monthly fee	Children of IASFA beneficiaries / employees	31% of per capita income Minimum: 132€ Maximum: 284€	31% of per capita income Minimum: 122€ Maximum: 264€
	Children of EBA teachers and others	325€	294€
Sibling discount Children of beneficiaries - 2nd, 3rd child and more		20% 25%	20% 25%
Extended hours	Children of IASFA beneficiaries / employees	17h30 - 19h00 26€*	17h30 - 19h00 26€*
	Children of EBA teachers and others	17h30 - 19h00 26€*	17h30 - 19h00 26€*

* Defined annually.

Source: IASFA (n.d.).

3.2.1.1.2. Sociocultural and Sports Development Association of the BA 11 District[3]

ADASD is a non-profit organization established on 18 August 2015 with the mission of supporting and developing sociocultural and sports activities and fostering and promoting the well-being of its members from the BA11 District, in Beja. Among other duties, it is responsible for managing the social programmes of the kindergarden establishment "O Avião". It also offers pre-school education, After School Activities (ATL) and social support to the community families.

The K accepts children between 3 and 6 years of age, has a capacity for approximately 50 children and is open from Monday to Friday, from 07h45 to 19h00, although children can stay in the facilities from 19h00 pm to 20h00 for an extra fee of 10€. The monthly fee, which includes meals, transportation and mandatory extracurricular activities, is 190€ (or 170€ without meals). ADASD members (the military and civilian residents of BA11) are entitled to a 20% discount, and local entities (PSP, GNR, Infantry Regiment and Caixa Agrícola) have a 10% discount.

Employees are hired directly by ADASD and are not considered employees of the MinEd.

The school's facilities are provided by the PoAF through a protocol signed between BA11 and ADASD, the latter being responsible for maintaining the facilities in working order, performing routine maintenance, and repairing the infrastructure and equipment. ADASD also supports all costs related to the use of the facilities.

3.2.1.1.3. BA4 Primary School and Kindergarden[4]

The establishment is owned by the MinEd and operates within the premises of BA4, which is only responsible for performing maintenance on the building.

The establishment was created to serve the Portuguese military community but also accepts children from the Serra de Santiago district, adjacent to the airport fence. Opening hours are from 9h00 to 15h00 and the school does not offer extended hours or an ATL option. As this is incompatible with the working hours of BA4, some service members have chosen not to enrol their children there.

3.2.1.2. Civilian education establishments

This section includes the Pão de Açúcar Foundation (Rik&Rok schools), TAP Air Portugal - SA (TAP), and the Faculty of Sciences and Technology of the NOVA University of Lisbon (FCT-UNL).

---

[3] The data provided here were taken from the Protocol signed between the Air Force and the Sociocultural and Sports Development Association of the BA11 District and from the internal rules of the kindergarten establishment "O Avião".

[4] Data obtained from A. Teles (face-to-face interview, 20 November 2018)

3.2.1.2.1. Pão de Açúcar Foundation - Auchan[5]

In order to "increase the work-life compatibility of the Auchan Group employees [...], the Foundation has set up the Rik & Rok schools for children up to the age of six (children of staff and others), which accommodate the extended work hours of the Auchan group employees – the schools are open seven days a week, 12 months a year, from 07h00 to 18h30, although children can stay at the establishment for a maximum of five days a week, 11 months a year and 11 hours a day.

In accordance with the statutory regulations (and the social support mission of the Foundation, which is registered as a Private Institution of Social Solidarity), the monthly fee is set according to the per capita income of the child's household, up to a maximum monthly fee of 340€ (2018 / 2019 school year).

Pursuant to the legislation regulating services of this nature, the school's operations are subject to audits by various official entities (such as the Institute of Social Security, the MinEd, the Municipal Technical Services and the Fire Department).

3.2.1.2.2. TAP Air Portugal, SA

In order to mitigate the difficulties that its staff encountered when attempting to find childcare while working shifts, TAP has provided this service since the beginning of the 1970s. The company considers it a positive investment inasmuch as it improves employee motivation and productivity and reduces absenteeism. On their part, employees see it as a valuable benefit (CESIS, 2008).

The service was created for children of staff up to school age whose parents have non-traditional work schedules and is open 24 hours a day, 365 days a year at the company premises (with capacity for about 250 children). It is managed by a duly certified concessionaire. The costs are borne by the company and by the employees who use the service, who pay 7% of their salary for one child, 10% for two children and 13% for three or more children.

3.2.1.2.3. Faculty of Sciences and Technology of the NOVA University of Lisbon (FCT-UNL)[6]

Although the child care facilities of the FCT-UNL were created for children whose parents or guardians are members of the Faculty's academic community (FCT-UNL students, teachers and non-teaching staff, employees of the Social Action Services of the UNL, employees of the IPDSC Pre-School Education Centre, employees of the entities operating in the Caparica campus and Madan Parque), children from outside the University community are also accepted if vacancies are available.

The establishment offers three services – nursery, from 4 months of age until walking age), crèche (from walking age up to ± 3 years of age) and K (from 3 to 6 years of age). Opening hours are from Monday to Friday, from 08h00 to 19h00.

---

[5] Data taken from Pão de Açúcar Foundation – Auchan (n.d.).

[6] The data provided here were obtained from the internal regulations of the Pre-School Education Centre (2007).

The monthly fee is updated at the beginning of every school year and depends on the student's status and household income, with prices ranging from 195.00€ to 285.00€, including meals.

3.2.2. Implementation perspective

Given the economic challenges facing the PoAF over recent years, an investment of this magnitude cannot be funded from the State Budget. In light of this, the case studies presented below describe financial solutions that could overcome this limitation.

3.2.2.1. Public Service Concession - Leiria Hospital Centre, E. P. E.

In order to "[...] improve staff motivation and support the minor children of its employees by making work schedules more compatible with family responsibilities", that is, to foster a sound organizational climate that will benefit the service's users and improve the well-being of the people who work there (Roque, cited in National Health Service, n.d.), the Leiria Hospital Centre (LHC) launched a call for tenders (Procurement notice 4990/2018 of 28 June) inviting private entities to build / concession nursery and K facilities at the Santo André Hospital.

This solution – awarding the construction and operation of the service to private entities for a given period (20 years) – will have no cost for the CHL.

As the deadline to submit proposals was 26 December 2018, and given the time required to analyse every submission, the results of the tender could not be included here. In other words, it was not possible to determine the acceptance of this solution by private entities.

3.2.2.2. Service concession contract – PoAF

The PoAF has several service concession arrangements, namely the companies operating the bars of the various U. These concession contracts are different than the one mentioned above because the infrastructure and equipment already exist. The contract covers only the use of the infrastructure and equipment, and usually involves the payment of a monthly fee.

For example, the arrangement concerning the bars specifies that the PoAF is responsible for providing and covering the cost of power (gas and electricity) and water, in addition to performing maintenance on the facilities and equipment provided to the concessionaire.

3.2.3. Brief overview and answer to SQ2

In light of the above, the answer to SQ2 – *What are the models of nursery schools that several national organizations offer their personnel?* – is that, from a functional / organizational perspective, the nursery school models of CASA ADASD, Pão de Açúcar Foundation, TAP and FCT-UNL (Table 9) have the most flexible opening hours. From the perspective of implementation, a Public Service Concession similar to the call for tenders issued by the Leiria Hospital seems to be the most feasible solution, given the current situation of the PoAF (strong budgetary restrictions, among other challenges and constraints).

Table 9 – Comparative overview of educational establishments.

Institution	Opening hours		Monthly fee		Available services (*)		
	Regular hours	Extended hours	Minimum fee	Maximum fee	Nursery school	K	Basic school / Primary School
CASA	08h00 - 17h30	17h30 - 19h00	122€	284€	**Yes**	**Yes**	**Yes**
ADASD	07h45 - 19h00	19h00 - 20h00	170€	190€	No	**Yes**	No
EB/JI da BA4	09h00 - 15h00	-	0€	0€	No	**Yes**	**Yes**
Fundação Pão de Açúcar	07h00 - 00h30		According to per capita income	340€	**Yes**	**Yes**	No
TAP	24h/day		7% of income		**Yes**	**Yes**	No
FCT-UNL	08h00 - 19h00		195€	285€	**Yes**	**Yes**	No

(*) Although this study is delimited to nursery schools, the information regarding kindergarden and basic / primary schools is included here as it could be useful for future studies.

3.3. Provision of nursery schools by the PoAF and organizational commitment

In this section, the link between the provision of nursery schools by the PoAf and organizational commitment among Air Force personnel is examined: from a theoretical and conceptual perspective (essentially a documentary / literature review); from the perspective of experience. The latter was ascertained to complement the analysis / provide examples of how the service is perceived / appraised by its users in the six case studies (or similar settings) identified in the study.

3.3.1. Theoretical and conceptual analysis

The difficulties faced by PoAF service members when attempting to find a school with opening hours compatible with their work schedules, as well as the emotional distress that this situation entails for their life in the military and for the well-being of their families "[...] can affect their productivity and, in extreme cases, their relationship with supervisors and fellow service members [...]" (Pires, 2013, pp. 2-2).

Thus, according to Fachada (2015), employee **commitment** refers to:

> [...] rewarding work experiences and career opportunities that reinforce a sense of professional accomplishment and meet their expectations, [and] access to greater specialisation and parsimonious management of assignments / deployments [are strategies] typically and positively [associated with] commitment [...] (pp. 102-103). [Furthermore,] it is necessary to "invest" in practices such as: providing means of support and organizational fairness, developing a type of transformational leadership in staff, managing stress factors such as ambiguity and conflicting roles, supporting the need for autonomy and individual competence as well as interpersonal relationships, providing relevant and timely feedback (performance assessments), [...] equitable rewards, organizational support, decentralisation (where possible) of decision making and formalization of policies and procedures [...], increasing satisfaction and commitment to those (bodies and / or persons) who are closest to them [...] such as peers and direct supervisors, their assigned service, squadron,

> or Unit, etc. […] and recognising high-quality performances through honourable mentions or commendations [...]. (pp. 154-156)

In fact, one of the strongest ties that binds CS officers to the PoAF is affective commitment (AC) one (Machado, & Fachada, 2018).

Braga and Fachada (2018) studied motivation and retention among medical doctors in the AAFF CS and concluded that the "[...] feeling of affective commitment to the military and the desire to remain [...]" (i.e. AC) are the primary motivators to stay, rather than simply not wanting to pay a financial compensation (damages) (Braga, & Fachada, 2018, pp. 172).

Furthermore, Silva (2016) concluded that, in the Portuguese AAFF, organizational commitment influences service members' motivations across all dimensions: AC positively influences intrinsic motivational behaviour and CC positively influences extrinsic motivational behaviour.

3.3.2. "Experiential" analysis (how users perceive / evaluate the service)

The analysis presented here focuses on how the current users of these services perceive them / their level of satisfaction, and serves to complement (by providing examples) the conclusions drawn from the questionnaires delivered to potential users of the service in the PoAF. Therefore, it was deemed sufficient to interview only one user, randomly selected, for each of the six case studies presented above.

These interviews and the semi-structured interview conducted with users whose children attend the military establishments CASA, ADASD, and EB / JI of BA4 revealed that the main factors behind the decision to enrol their children in the educational establishments provided by their employers were: the quality of the establishment (employees, activities, facilities, food, curricula); opening hours, greater safety and comfort, and being close to one's family and therefore having more quality time with them. On the other hand, the users of the civilian establishments (TAP, Rick & Rock School and FCT-UNL) identified the following factors: being close to one's family, extended opening hours and, in the case of TAP, the cost, as the monthly fee is partially reimbursed by the company.

Overall, respondents perceive the service as useful and as a motivating factor for the decision to stay in their organization.

3.3.3. Brief overview and answer to SQ3

In light of the above, the answer to SQ3 – *Is there a link between the provision of nursery schools at the PoAF and organizational commitment among Air Force personnel?* – is that, based on the theoretical and conceptual analysis of recent studies developed in military settings, if the PoAF were to offer this service, which service members would perceive as a form of (organizational) support, it would increase their AC to the military and lead to higher intrinsic motivation. In other words, the measure would increase retention and service member's willingness to stay in the military.

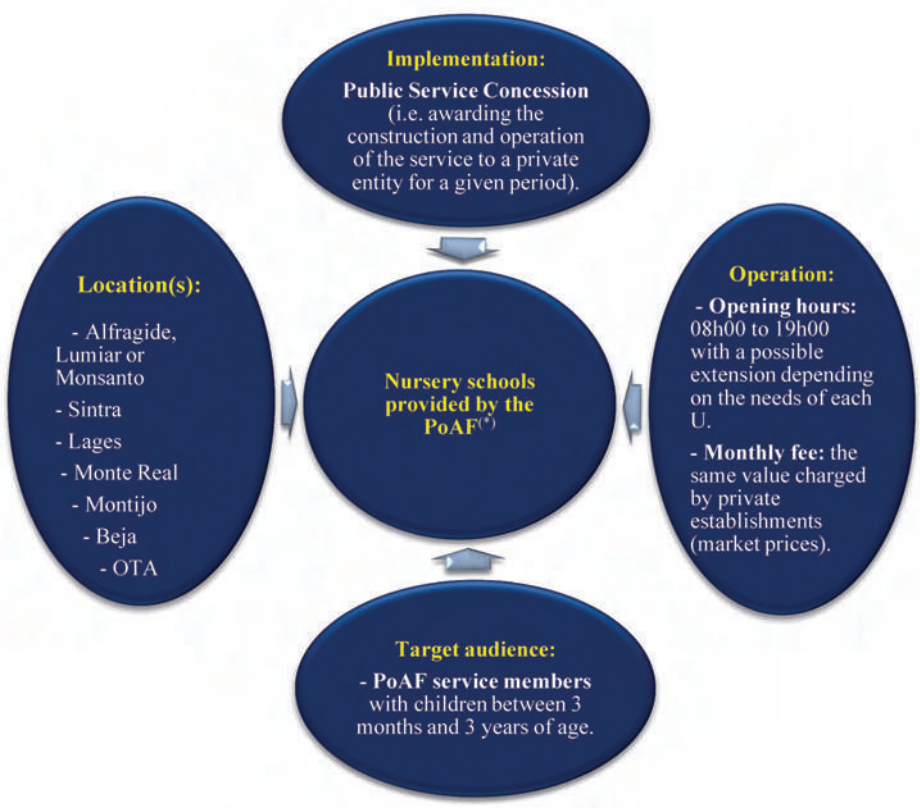
This was confirmed by the users of similar services offered by the military (CASA, ADASD and EB/JI) and by civilian organizations (especially TAP and FCT-UNL employees).

3.4. Implementation of nursery schools at the PoAF

This subchapter proposes a nursery school model tailored to the PoAF and answers the RQ.

3.4.1. Nursery school model tailored to the PoAF

Figure 1 shows the nursery school model proposed for the PoAF.



(*) Ordinance No. 262/2011 of 31 August.

Figure 1 – Proposed nursery school model for the PoAF.

3.4.2. Brief overview and answer to the RQ

In light of the above, the answer to the RQ – *Is there a link between the provision of nursery schools by the PoAF and organizational commitment among Air Force personnel* – is that service members perceive the service as being very useful and that they would be willing to use it even if it the monthly fee were similar to that of a private nursery school, provided that the services offered are also similar. This perception is strongly associated with personal and family reasons, followed closely by organizational factors.

The study also revealed that the provision of nursery schools by military establishments – which service members perceive as a form of (organizational) support – is linked with higher AC to the organization and, consequently, with higher intrinsic motivation. In other words, the measure would increase service member's intrinsic motivation and their desire to stay in the military (i.e. retention).

Conclusions

Faced with an economic climate of strong budgetary restrictions and diminishing human resources, the PoAF has had to ask more of its remaining staff both in terms of workload and work schedule, which can take a toll on service members' private and family life.

To address this problem, the PoAF should examine both organizational aspects and individual behaviours and needs because it knows that its HR are not only attracted or motivated by extrinsic (financial) rewards, but also by intrinsic (non-financial) rewards, which are more strongly associated with organizational commitment. In other words, the rewards that have the strongest effect on the psychological state that binds an individual to an organization (in this case, a service member to his or her branch of the military) and influences their desire to stay with the organization.

An organization that creates measures to reconcile the professional and family life of its human resources – adjusting, within reason, the working conditions to the needs of those resources – tends to elicit greater satisfaction and individual optimisation, which in turn improves the quality of the work they perform and, consequently, the quality of the organizational outcomes.

Therefore, the military must create / implement measures that service members view as protective and supportive (caring measures) because those measures are motivating factors for the decision to stay in the military.

To that end, this study analysed the possibility of implementing nursery schools at the PoAF. The study was delimited in terms of: time, to the present day; space, to the PoAF's CS and CP; content, to the implementation of nursery schools at the PoAF.

The study was guided by the following RQ: *Is there a link between the provision of nursery schools by the PoAF and organizational commitment among Air Force personnel?*

The work was carried out in three phases (exploratory, analytical, and conclusive) and the methods used were inductive reasoning, a quantitative research strategy with qualitative elements, and a case study research design.

In terms of structure, this document divided into five chapters.

The first chapter contains the introduction.

The second provides the theoretical and conceptual framework and presents the literature review, the structuring concepts and the analysis model.

The third covers the methodology and methods used in the study, identifies the participants, the procedure, the data collection instruments, and the techniques used to analyse the data.

The last two chapters review the results of the data analysis and discuss the findings, answer the research questions and objectives (fourth chapter), and present the conclusions (fifth chapter).

SO1, *To assess service members' acceptance of a nursery service provided by the PoAF,* was achieved by answering the corresponding SQ1. This was done by conducting a semi-structured interview with 37 officers (pre-test phase designed to assess the relevance of conducting a study on the implementation of nursery schools at the PoAF) and by administering a questionnaire to 132 service members (officers, sergeants and enlisted) from

various Units / Corps / Services of the PoAF (test phase proper). The qualitative (content) and quantitative (statistical) analyses revealed that a service of this type would be widely accepted by PoAF service members, as most respondents perceive it as being very useful and state that they intend to use the service if it is implemented. Their intention to use the service is such that they would be willing to use it even when faced with the possibility of having to pay a monthly fee similar to that of a private nursery, provided that it offers similar conditions. In other words, user acceptance stems less from to financial motives, as service members (potential users) do not question the fact that the PoAF cannot offer the service free of charge, and more to the fact that the service will be provided in their place of work. Essentially, the perceived usefulness of the service and the intention to use it are associated with personal and family factors (spending more time with ones' family, being closer to one's children, greater sense of social well-being and security, and of having the support of the organization during deployments or when on stand-by / 24-hour shifts, followed by organizational factors (such as less daily (dis)stress, greater emotional stability, greater sense of belonging to a "caring" organization, more compatible schedules, work quality, productivity, and improving work performance).

In order to accomplish SO2, *Assessing the models of nursery schools that several national organizations offer their personnel*, and answer the corresponding SQ2, some examples of military and civilian Establishments / Organizations that offer this type of service to their staff were analysed. Specifically, three case studies of military establishments were identified. Two of those establishments are PoAF facilities (ADASD of BA11, Basic School and Kindergarden of BA4), which do not offer nursery services. The third establishment, CASA (located in Alfeite), includes nursery, kindergarden, and primary school services (the latter being the responsibility of the Ministry of Education). The only establishments that do not offer extended hours are the two educational facilities of BA4, which limits their usefulness to the personnel serving in this Unit due to incompatible working hours. As for the civilian establishments, of the several organizations that offer this type of service to their staff, three case studies were analysed – the Pão de Açúcar Foundation - Auchan (Rik&Rok Schools), TAP and FCT-UNL, which offer nursery and kindergarden services as well as extended opening hours. In order to address the strong budgetary restrictions facing most organizations, and specifically the PoAF, case studies of financial solutions for this type of implementation were also analysed. Two possible solutions were examined. The first is a service concession arrangement in which the contract covers only the use of PoAF infrastructure and equipment in exchange for the payment of a monthly fee. The second solution has no cost for the PoAF and consists of a public tender, which would shift all costs to the selected tenderer – that is, a Public Service Concession similar to the call for tenders issued by the Leiria Hospital. In light of the current situation of the PoAF (strong budgetary restrictions, among other challenges and constraints), the latter seems to be the most feasible solution as it would carry no cost to the PoAF.

In regards to SO3 - *Analysing the link between commitment among Air Force personnel and the provision of nursery schools by the PoAF*, the answer to SQ3 showed that, in line with several earlier studies developed in military settings and according to the answers provided

by service members during the present study, the provision of this type of service by the PoAF would increase affective commitment to the organization because such a measure would be perceived as signifying protection, support and care from the organization. This was confirmed by the assessments of users of similar services provided by the military (CASA, ADASD and the BS/K of BA4) and by civilian organizations (especially TAP and FCT-UNL).

The study's GO – *To analyse the link between the provision of nursery schools by the PoAF and organizational commitment among Air Force personnel* – was achieved by answering the corresponding RQ, which revealed a strong correlation. The military must find ways to retain its staff that go beyond financial penalties (damages) and instead involve the adoption / implementation of conditions and measures of protection and care which improve the (social) well-being of service members and their families. To that end, this study devised a model of nursery schools tailored to the PoAF. The model proposes:

– In terms of implementation, that the construction and operation of the service be awarded to a private entity for a given period;

– That opening hours run from 08h00-19h00 with the possibility of extending that period, and that the maximum monthly fee be similar to the fees charged by private establishments;

– That several facilities be set up across the country, according to ease of access and number of potential users (such as Alfragide, Lumiar, or Monsanto for the city of Lisbon);

– That the service be available to children of PoAF service members (from three months to three years of age).

This study's main contribution to knowledge is providing empirical evidence of the link between the provision of nursery schools by the PoAF and organizational commitment among Air Force personnel. That is, the PoAF is now aware of the highly positive impact that such a measure could have and will be able to use that knowledge when defining its policies.

Another theoretical and practical contribution of this study is demonstrating that the technology acceptance model proposed by Davis (1986) can be applied to various fields.

The study has two **limitations** that must be listed here although they are unrelated to it and do not take away from its conclusions. The first limitation refers to time constraints. In order to submit this document within the deadline, it was not possible to wait for the publication of the results of the Public Tender launched by the Leiria Hospital Centre. Therefore, the number of private entities that applied to the project could not be included here.

The second limitation refers to the fact that, for convenience's sake, the study used a non-probabilistic sample, that is, the sampling process does not guarantee the representativeness of the sample, which means that the findings cannot be generalised. Despite the fact that, due to this limitation, the conclusions drawn are only valid for the sample under study, they can be used in future studies.

In regards to **future studies**, it would be important to conduct similar studies in all three branches of the AAFF, as the realities experienced by service members can be considered identical, as well as analyse how this issue would influence recruitment. Furthermore, it would be relevant to analyse the implementation of an educational establishment that offers

both nursery and kindergarden services, as both services have areas in common. This service could prove to be another "commitment factor" and thus increase the interest of private companies in this business project. Moreover, in cases where the user pool is small, either because the Unit has low staff numbers or because there are few requests for extended opening hours (these requests tend to come from service personnel, personnel on stand-by or deployed personnel), it would be relevant to analyse the option of a nanny service. Finally, it is necessary to examine alternative solutions, such as optimising existing protocols with private nursery schools (which already exist in some U), implementing ATL services (similar to those offered at BA1, OTA CFMTFA, and Alfragide Complex), and providing a transport service to drive the children from the U to the nursery and back.

As a **practical recommendation**, the study suggests that the Air Force General Staff carry out a study to elaborate a business plan and determine the economic and financial feasibility of establishing a service concession partnership with a private entity.

References

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology,* 63, pp. 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, pp. 252-276.

Amabile, T.M., Hill, K.G, Hennessey, B.A. & Tighe, E.M., (1994). The Work Preference

Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*(5), pp. 950–967.

Andrade, L. S., (2015). *A relação entre satisfação com as recompensas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: um estudo no setor da hotelaria em quatro hotéis na região de Lisboa* (Master's thesis in Human Resource Management). Lisbon School of Economics & Management, Lisbon.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisbon: Edições 70.Braga, C. M., & Fachada, C.P.A, (2018). Motivação e *Turnover* dos Médicos Militares das Forças Armadas. *Saúde e Comportamento Humano nas ForçasArmadas Portuguesas: desafios e Oportunidades*. ARES Collection, 23, pp. 147-184. Pedrouços, Lisbon: Military University Institute.

Chambel, M. J., & Ribeiro, M. T. R. (2014). A Relação entre o trabalho e a família. Lisbon: Editora RH.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Davis, F. D. (1986). *A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information Systems: Theory and Results*. (PhD thesis). Cambridge: MIT Sloan School of Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/35465050_A_Technology_Acceptance_Model_for_Empirically_Testing_New_End-User_Information_Systems/download.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13*(3), pp. 319–340. Retrieved from https://

pdfs.semanticscholar.org/bf17/26dc842f91576c97037674c00a712bb5ba8a.pdf

Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science, 35*(8), pp. 982-1003. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Richard_Bagozzi/publication/227446117_User_Acceptance_of_Computer_Technology_A_Comparison_of_Two_Theoretical_Models/links/57c85fa208ae9d640480e014/User-Acceptance-of-Computer-Technology-A-Comparison-of-Two-Theoretical

Decree Law No. 99/2011 of 28 September (2011). *Regime de Licenciamento e de Fiscalização dos Estabelecimentos de Apoio Social*. Diary of the Republic, 1st Series, 187, 4546-4554. Lisbon: Ministry of Solidarity and Social Security.

Fachada, C. P. A. (2015). *O Piloto Aviador Militar: Traços Disposicionais, Características Adaptativas e História de Vida* (PhD thesis). Lisbon: University of Lisbon, Faculty of Psychology.

Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M. & Valente, A. C., 2006. Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (*Multi-Moti*). *Comportamento Organizacional e Gestão,* 12, (2), pp. 187-198. Retrieved from http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4992/1/COG%2C%2012%282%29%2C%20187-198.pdf

Ferreira, D. B. S. (2014). *A influência do modelo de aceitação da tecnologia na utilização da rede social Facebook na perspetiva do perfil pessoal* (Master's thesis). Porto: ISCAP, Polytechnic Institute of Porto.

Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 331-362.

Guerreiro, M. d., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar*. Lisbon: Editorial do Ministério da Educação.

Herscovitch, L., & Meyer, J. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Apllied Psychology, 87*(3), pp. 474-487. doi:10.1037/0021-9010.87.3.474

Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisbon: Edições Sílabo.

Hussain, A., Mkpojiogu, E. O. C., & Yusof, M. M. (2016). *Perceived usefulness, perceived ease of use, and perceived enjoyment as drivers for the user acceptance of interactive mobile maps, (August), 2005*. doi.org/10.1063/1.4960891

Islam, R., & Ismail, A. (2008), Employee motivation: a Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 18, pp. 344-362. Retrieved from https://pdfs.semanticscholar.org/97bd/9fd6e3f44de49de2b75fe95a6b70cd72a772.pdf

Licensing Portal (2018). *Licenciamento de Creches*. Retrieved from: http://www.portaldolicenciamento.com/legislacao-creche/licenciamento-de-creches.html.

Machado, J. V. P., & Fachada, C.P.A, (2018). A Política de Indemnizações na Força Aérea Portuguesa como Medida de retenção dos Militares. *Journal of Military Science*, Volume VI - Number 2, pp. 379-402. Pedrouços, Lisbon: Military University Institute.

Mairos, C. M. (2014). *O Comprometimento Organizacional e a Motivação dos Militares Contratados da Marinha Portuguesa* (Master's thesis). Lisbon: ISEG - Lisbon School of Economics & Management.

Maroco, J., & Marques, T. G. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia, 4*(1), pp. 65-90.

Mason, C., & Griffin, M. (2002). Group task satisfaction: Applying the construct of job satisfaction to groups. *Small Group Research, 33*, pp. 271–312.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89, pp. 991-1007.

Minikawa, M., Neto, J.D.O., & Rodello, I.A. (2016). Utilidade percebida, intenção de uso e fatores motivadores para a adoção de Recursos Educacionais Abertos: Um estudo com graduandos da Universidade de São Paulo. *Revista Tecnologias na Educação*, 14, [PDF version]. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/305730394_Utilidade_percebida_intencao_de_uso_e_fatores_moti_vadores_para_a_adocao_de_Recursos_Educacionais_Abertos_Um_estudo_com_gradua_ndos_da_Universidade_de_Sao_Paulo/download

Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New direction for theory, research and practice. *Academy of Management Review*, 7, pp. 80-88.

Morse, G. (2003). Why We Misread Motives. *Harvard Business Review*, 18, p. 81.

National Health Service. (n.d.). Centro Hospitalar de Leiria vai ter creche e jardim-de-infância para colaboradores e utentes [Website]. Retrieved from: www.chleiria.pt/comunicacao-social/noticias-eventos/-/centro-hospitalar-de-leiria-vai-ter-creche-e-jardim-de-infancia-para-colaboradores-e-utentes-144/

Oliveira, B. M., & Ramos, A. S. (2009). *Utilidade Percebida, Facilidade de Uso e Autoeficácia na Intenção de Continuidade de Utilização do Moodle: uma Pesquisa com Alunos de um Projeto Piloto da Universidade Aberta do Brasil. Paper presented at* Actas do II Encontro da Administração da Informação. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Recife.

Ordinance No. 262/2011 of 31 August (2011). *Normas Reguladoras das Condições de Instalação e Funcionamento das Creches*. Diary of the Republic, 1st Series, 167, 4338-4343. Lisbon: Ministry of Solidarity and Social Security.

Pão de Açúcar Foundation – Auchan. (n.d.). Rik&Rok School of Amadora [Website]. Retrieved from http://www.fundacao-paodeacucar-auchan.pt/web/colegios-rikrok/colegio-rikrok-da-amadora/

Pires, A. (2013). Implementação de um Jardim de Infância e Centro de Actividades de Tempos Livres (ATL) no CFMTFA. (*Technological Aptitude Exam*). Ota: CFMTFA.

Pre-School Education Centre. (1 September 2007). Internal regulations [Website] Retrieved from https://www.fct.unl.pt/sites/default/files/regulamento_2017-2018.pdf

Procurement notice No. 4990/2018 of 28 June (2018). *A0/1294/2018 Construção e concessão exploração creche e jardim infância no HSA do CHL*. Diary of the Republic, 2nd Series, 123, 1-3. Leiria: Leiria Hospital Centre, E. P. E.

Rick & Rock School of Amadora - Pão de Açúcar Foundation - Auchan. [Website] Retrieved from http://www.fundacao-paodeacucar-auchan.pt/web/colegios-rikrok/colegio-rikrok-da-amadora

Ryan, R.M., & Deci, E.L., (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), pp. 68-78.

Ryan, R.M., & Deci, E.L., (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*(1), pp. 54–67.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11th Ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rolo, M.T. (2018). *Discurso de S.Exa. o General CEMFA na Cerimónia Militar do 65.º Aniversário da Força Aérea. Aniversário da Força Aérea*. Évora (01 July 2018).

Santos, L. A. B., & Lima, J. M. V. (Coord.) (2016). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisbon: IESM.

Silva, M. N. (2016). *O Comportamento Organizacional nas Forças Armadas*. (Individual Research Work). Pedrouços, Lisbon: Military University Institute.

Silva, S. C. (October, 2016). *A Relação entre a Motivação, o Sistema de Recompensas e a Intenção de Saída dos Oficiais da Força Aérea* (Master's thesis). Lisbon: ISEG - Lisbon School of Economics & Management.

Social Action Institute of the Portuguese Armed Forces (n.d.). Alfeite Social Support Centre (CASA) [Website]. Retrieved from https://www.iasfa.pt/alfeite.html

Sociocultural and Sports Development Association of Air Base District 11 (2015). *Protocolo entre a Força Aérea e a Associação de Desenvolvimento Sócio-Cultural e Desportivo do Bairro da Base Aérea 11*. Beja.

Sociocultural and Sports Development Association of Air Base District 11 (2018). *Regulamento Interno do Jardim de Infância "O Avião". Associação de Desenvolvimento Sócio-Cultural e Desportivo do Bairro da Base Aérea 11*. Beja.

NORMAS PARA PUBLICAÇÃO NA *REVISTA DE CIÊNCIAS MILITARES* (RCM)

1. A *Revista de Ciências Militares* (RCM) é uma publicação de divulgação científica, que compreende trabalhos de autores nacionais e internacionais, e destinada a um público nacional e internacional.
2. A RCM tem como principal objetivo, no âmbito das Ciências Militares, olhar para as questões da Segurança e da Defesa, em geral, e da Estratégia, Operações e Administração das Forças Armadas e da Guarda Nacional Republicana, em particular, tanto no plano nacional como internacional. De forma complementar, constitui-se como um fórum de reflexão, debate e divulgação da produção académica, científica e de investigação realizada no Instituto Universitário Militar (IUM), através da apresentação de temas e artigos de relevante qualidade, interesse e oportunidade.
3. A decisão de publicar os artigos científicos submetidos à RCM é do Comandante do IUM, sob proposta da Direção Editorial – depois de sujeitados a uma plataforma ad *hoc* para deteção de inconformidades e de parecer favorável da avaliação de, pelo menos, dois "revisores" externos (*peer review*) em regime de duplo anonimato (*double-blind*). Nesta avaliação os artigos podem ser classificados como: *Sim, sob a forma atual; Sim, sofrendo algumas correções; Não deve ser publicado*.
4. A notificação do resultado é efetuada por correio electrónico ao(s) autor(es), e é acompanhada pelas fichas de avaliação elaboradas pelos revisores científicos.
5. A Direção Editorial reserva-se o direito de promover e publicar entrevistas, debates, reflexões e incluir artigos de revisão, estudos de caso, recensões e conclusões de seminários ou *workshops*, no âmbito temático da RCM, não estando estas contribuições sujeitas à avaliação de revisores externos.
6. A RCM é editada em duplo formato, digital (e-book, versão integralmente bilingue, no sítio do IUM) e impresso.
7. As normas de autor/redação constam numa publicação de uma das Linhas Editoriais do IUM, e estão disponíveis no respetivo sítio, especificamente:

   Fachada, C. P. A., Ranhola, N. M. B., & Santos, L. A. B. (2019). *Regras e Normas de Autor no IUM* (2.ª ed., revista e atualizada). IUM

Atualidade, 7. Lisboa: Instituto Universitário Militar. Retirado de https://cidium.ium.pt/docs/publicacoes/1fvszg6mkqv40ogsww.pdf

8. Conforme indicado – quer no sitio do IUM, que versa as Normas de Autor (disponível em: <https://www.ium.pt/cisdi/index.php/pt/publicacoes/nucleo-editorial>), quer na publicação elencada no ponto 7. –, os artigos devem ser acompanhados por uma declaração de originalidade e uma ficha de identificação do artigo/autor.

PUBLICATION GUIDELINES OF THE *JOURNAL OF MILITARY SCIENCE* (JMS)

1. The *Journal of Military Science* (JMS) is a scholarly journal that publishes articles and reviews by Portuguese and foreign authors aimed at national and international audiences.
2. Its scope being the field of Military Science, the JMS deals with Security and Defence issues, especially with the Strategy, Operations, and Administration of the Portuguese Armed Forces and the *Guarda Nacional Republicana*, both at home and abroad. It is also a forum where the academic, scientific, and research work carried out at the Military University Institute (IUM) can be reflected on, discussed, and disseminated by highlighting relevant, interesting, and timely themes and articles.
3. The IUM Commander is responsible for the decision to publish the scientific articles submitted to the JMS at the proposal of the Editorial Board, after the articles have been checked for discrepancies using an automated software and once they have been approved by at least two external "referees" (peer review) in a double-blind system. The articles can receive an evaluation of: "Accepted in its current form"; "Accepted after some revision"; "Should not be published".
4. The author(s) receive an email informing them if their article has been accepted and a file with the reviewers' comments and suggestions.
5. The Editorial Board reserves the right to disseminate and publish interviews, discussions, and reflections, including review articles, case studies, reviews, and conclusions of seminars or workshops within the themes covered by the JMS. These contributions do not undergo external peer-review.
6. The JMS is published in two formats: digital (fully bilingual e-book available on the IUM website - English and Portuguese) and in print (in the original Portuguese).
7. The author/article guidelines have been published in one of the issues of the IUM Editorial Lines, and can be downloaded from the IUM website:

   Fachada, C. P. A., Ranhola, N. M. B., & Santos, L. A. B. (2019). *Regras e Normas de Autor no IUM* (2.ª ed., revista e atualizada). IUM

Atualidade, 7. Lisboa: Instituto Universitário Militar. Retirado de https://cidium.ium.pt/docs/publicacoes/1fvszg6mkqv40ogsww.pdf

8. As stated in the IUM website - where the full Publication Guidelines can be downloaded (available from: <https://www.ium.pt/cisdi/index.php/en/publicacoes/nucleo-editorial>) - and in the issue listed in point (7), the articles must be accompanied by a declaration of originality and the article/author identification form.

Editorial: revistacienciasmilitares@ium.pt
Telefone: (+351) 213 002 100; Fax: (+351) 213 002 162
Morada: Rua de Pedrouços - 1449-027 Lisboa

IUM

Capa
Composição Gráfica
Tenente-coronel TINF Rui José da Silva Grilo
Sobre aguarela de
Tenente-general Vítor Manuel Amaral Vieira