

A RETENÇÃO DOS MILITARES NAS FORÇAS ARMADAS¹

EMPLOYEE RETENTION IN THE MILITARY

Francisco José Fonseca Rijo

Coronel de Infantaria
Mestre em Ciências Militares pela Academia Militar
Auditor do Curso de Promoção a Oficial General 2017/18
Investigador Integrado do CIDIUM
francisco.rijo@gmail.com

João Paulo Ramalho Marreiros

Capitão-de-mar-e-guerra
Doutorado em Engenharia Geográfica pela Faculdade de Ciências da Universidade do Porto
Auditor do Curso de Promoção a Oficial General 2017/18
Investigador Associado do CIDIUM
ramalho.marreiros@marinha.pt

João Carlos Santana Mairos

Coronel Médico da Força Aérea Portuguesa
Especialista em Ginecologia e Obstetrícia, com o grau de Consultor
Auditor do Curso de Promoção a Oficial General 2017/18
Investigador Integrado do CIDIUM
joamairos@sapo.pt

Olinto Amado Paquete

Coronel de Administração Militar da República Democrática de São Tomé e Príncipe
Licenciado em Ciências Militares pela Academia Militar
Auditor do Curso de Promoção a Oficial General 2017/18
Investigador Associado do CIDIUM
patriot0965@gmail.com

Resumo

As saídas extemporâneas de pessoal originam a perda de capital humano especializado, no qual houve investimento, tanto ao nível da formação inicial como da formação contínua, e por outro lado de conhecimento e de experiência em áreas muito específicas e de difícil substituição. Adicionalmente, as saídas voluntárias de militares originam o problema da reposição de efetivos, principalmente preocupante para a reposição do quadro de pessoal não permanente em Regime de Voluntariado ou Regime de Contrato nas Forças Armadas.

Como citar este artigo: Rijo, F., Marreiros, J., Mairos, J. e Paquete, O., 2018. A Retenção dos Militares nas Forças Armadas. *Revista de Ciências Militares*, maio, VI(1), pp. 333-356.
Disponível em: <https://www.ium.pt/cisdi/index.php/pt/publicacoes/revista-de-ciencias-militares>.

¹ Artigo adaptado a partir do trabalho de investigação em grupo realizado no âmbito do Curso de Promoção a Oficial General 2017/18, cuja defesa ocorreu em fevereiro de 2018, no Instituto Universitário Militar. Trabalho integrado em projeto de Investigação, inscrito no CIDIUM, intitulado "Prestação de serviço militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas portuguesas: do recrutamento à reintegração socioprofissional."

Como resultados da investigação identificaram-se as causas mais relevantes que contribuem para a saída precoce dos militares no Regime de Voluntariado ou Regime de Contrato e apresenta-se um conjunto de linhas de ação para melhorar a retenção. Complementarmente, esta investigação pode ainda corresponder à necessidade de requisitos de informação útil ao processo de decisão e à gestão de recursos humanos.

Palavras-chave: Recursos humanos, retenção de pessoal, pessoal militar, regime de contrato, turnover.

Abstract

For any organization, the early turnover of employees leads to the loss of specialized human capital that is difficult to replace and that required an investment in both basic and continuous training, and to the loss of specific knowledge and experience. Moreover, in the military, voluntary turnover leads to the problem of refilling the positions left vacant, a serious concern that mainly affects the non-permanent Voluntary or Contract Service personnel of the Portuguese Armed Forces.

This research identifies the reasons for the early turnover of Voluntary Service or Contract Service personnel before the end of their contract and suggests measures to decrease voluntary turnover and increase employee retention. Additionally, the research provides information that may be useful for decision making and human resource management.

Keywords: Human resources, Personnel Retention, Military Personnel, Turnover.

Introdução

A Lei do Serviço Militar (LSM), Lei n.º 174/99, de 21 de setembro (AR, 1999), alterada pela Lei Orgânica n.º 1/2008, de 6 de maio (AR, 2008), estabelece uma nova forma de recrutamento militar em tempo de paz, no contexto do fim do Serviço Militar Obrigatório (SMO) em Portugal. O recrutamento para o serviço militar passa a ser efetuado em Regime de Voluntariado (RV) e Regime de Contrato (RC). A adesão em RV efetua-se por um período de 12 meses (incluindo o período de instrução), findo o qual, pode ingressar no serviço efetivo em RC. Este último, prevê um período de permanência nas fileiras, de dois a seis anos, a fim de satisfazer as necessidades das Forças Armadas (FFAA) e eventual ingresso no Quadro Permanente (QP).

Com o fim do SMO, as FFAA depararam-se com alguns problemas que têm vindo a acentuar-se progressivamente: a dificuldade de recrutamento, o turnover e a dificuldade de retenção de militares nas suas fileiras. As saídas extemporâneas dos militares RC originam a perda de capital humano especializado, no qual houve investimento, tanto a nível de formação inicial como contínua, de conhecimento e de experiência em áreas muito específicas. As saídas voluntárias de militares em RC originam o problema da reposição de efetivos, principalmente preocupante para o quadro de pessoal não permanente.

Esta situação torna-se particularmente onerosa, tendo em conta que os processos de recrutamento são morosos e dispendiosos, para além dos custos indiretos associados à não produtividade do cargo deixado por ocupar. Se a esta situação adicionarmos a sucessiva diminuição da base demográfica² de recrutamento para o RV/RC, o problema assume ainda contornos mais preocupantes (DGPRM, 2012, pp. 5-7).

Nestas circunstâncias, diversos estudos, conduzidos nomeadamente pela Direção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM), Estado-Maior da Armada (EMA) e Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE), têm tentado esclarecer várias questões, entre as quais, a caracterização do percurso dos indivíduos anterior ao seu ingresso nas FFAA, passando pelo estudo dos motivos que os fazem ingressar nas fileiras, as razões pelas quais decidem manter-se na instituição militar, ou, pelo contrário, abandoná-la precocemente, antes do término do contrato. Estes estudos também questionam até que ponto os militares que decidem abandonar as fileiras têm conhecimento adequado do Regulamento de Incentivos suportado pelo Estado, que contempla compensações financeiras e materiais, apoio social, apoio a habilitações académicas e à inserção no mercado de trabalho, após a sua saída das fileiras.

Os referidos estudos mostram-nos realidades e problemas diferentes conforme se trata da Marinha, Exército ou Força Aérea. As características sociodemográficas em causa são diferentes, tal como as motivações de ingresso e as razões de atrição, porque os Ramos têm características que os diferenciam.

O objeto de estudo deste trabalho é a saída precoce das fileiras dos militares em RV/RC, antes do fim do vínculo contratual e por vontade própria. Nesta investigação são analisados estudos anteriores, desde 2011 até à atualidade, estando delimitado às praças que prestam ou prestaram serviço em RV/RC, e tendo por objetivo identificar as causas da saída precoce dos militares em RV/RC, antes do término do vínculo contratual nas FFAA e por vontade dos próprios, e apresentar contributos que visem reduzir essa saída, aumentando a retenção.

Este trabalho está organizado em quatro capítulos. No primeiro capítulo faz-se o enquadramento teórico da investigação, através de uma breve revisão da literatura e dos principais conceitos relacionados com o objeto do estudo. No segundo capítulo caracteriza-se o RV/RC e a conjuntura social e económica atual, no sentido de perceber em que medida esta afeta o abandono das fileiras. No terceiro capítulo analisa-se, em detalhe, os diversos estudos realizados pelo MDN e pelos Ramos no domínio da retenção de efetivos, procurando aquilatar as causas de abandono precoce das fileiras. No quarto capítulo analisam-se medidas a tomar, tendo em vista incrementar a retenção dos militares. Nas conclusões apresenta-se a síntese do trabalho, e os resultados do estudo, finalizando com algumas recomendações e propostas de futuras linhas de investigação.

² Segmento etário da população recrutável para as FFAA, em regime de RV/RC.

1. Revisão bibliográfica

1.1. Turnover

O conceito de *turnover* pode facilmente confundir-se com o conceito de *atrição*, sendo que, neste último caso, o posto de trabalho abandonado pelo colaborador é deixado livre ou é eliminado pela organização, enquanto que no caso de *turnover*, a organização procura arranjar um substituto que preencha a vaga deixada livre (Mayhew, 2017). Em ambos os casos, o abandono da organização pode ser voluntário ou involuntário, se tal decisão depender do colaborador ou da organização, respetivamente (Mayhew, 2017).

O *turnover* constitui um índice da estabilidade da força de trabalho (Rocha, 1999, p. 177). Como consequências nefastas de um excessivo *turnover*, salientam-se os custos com o recrutamento e seleção, custos com formação e treino, aumento de acidentes de trabalho, baixa de produção e aumento de desperdícios. De acordo com Rocha (1999, p. 178), o índice de *turnover* pode ser calculado a partir da seguinte fórmula:

$$TTR = \frac{S}{N} \times 100$$

TTR = Percentagem de total *turnover*
S = Número total de separações em determinado espaço de tempo
N = O número de empregados da firma ou departamento

Entende-se que o limite aceitável de *turnover* numa organização é de 18%, valor que sendo ultrapassado deve inspirar uma análise cuidada, sob pena de se traduzir em efeitos indesejáveis para a organização (Rocha, 1999, p. 181).

A retenção é um constructo “que depende de diversos fatores presentes no indivíduo, na cultura da organização e em práticas de gestão que valorizem o capital humano” (Almeida, 2008, p. 17).

Por seu lado, “a retenção de talentos é um processo integrado que pressupõe a atração e o desenvolvimento do capital humano, ocorrendo por meio de determinada postura e de diversas ações [neste] sentido” (Michelman, 2007, pp. 23-25).

1.2. Contrato Psicológico e Implicação Organizacional

Entre qualquer colaborador e a organização à qual pertence, é estabelecido o Contrato Psicológico. Este contrato não é mais do que um conjunto de expectativas mútuas que dizem respeito ao trabalho, papéis, confiança e influência, estabelecidas por acordo tácito, mas sobre as quais não há acordo (Pereira, 1999, p. 225).

Do sucesso deste contrato, resulta uma maior ou menor Implicação Organizacional do indivíduo, conceito que para Ferreira et al. (2001, p. 324) equaciona a relação indivíduo-organização, em termos de aceitação que este tem dos valores e crenças organizacionais. Para Michel (1993, p. 167), esta Implicação Organizacional define-se como a dedicação ao trabalho; a identificação com o papel de trabalhador; a importância que o trabalho assume em relação a outras esferas da vida; o ato de o indivíduo se definir a si próprio através do seu trabalho; a

força com a qual ele se identifica com a sua tarefa, a intenção de ser ativo e considerar as suas atividades profissionais como centrais para a sua vida.

Caracterizando-se o Contrato Psicológico por esta transação bidirecional de expectativas, a organização obriga-se a integrar o indivíduo de acordo com um “planeamento de carreiras que permita o desenvolvimento pessoal e a satisfação de expectativas quanto ao futuro”, consistindo a “carreira numa série sequencial de postos de trabalho com crescentes graus de responsabilidade, poder e recompensa” (Rocha, 1999, p. 118).

1.3. Motivação no trabalho

A motivação no trabalho relaciona-se pois com esta interação entre o indivíduo e a organização (Michel, 1993, p. 7), considerando que o “indivíduo procure um trabalho que o motive e que seja do seu interesse, «devido ao desenvolvimento», ao ser motivado no trabalho” (Michel, 1993, p. 105). Ainda referente à motivação no trabalho, Neves (2001, p. 260) refere que ela consiste na adoção de elevados níveis de esforço orientados para a prossecução de objetivos organizacionais tendo em vista a satisfação de necessidades individuais.

1.4. Teoria Motivacional da Expectativa

São vários os autores que desenvolveram e estudaram as teorias motivacionais. Apresenta-se neste trabalho, pela sua relevância com a temática em causa, a Teoria da Expectativa, da qual Vroom e Lawler são dois autores de referência da mesma (Neves, 2001, p. 266). Esta teoria cognitiva da motivação defende que a intensidade com que se atua para atingir um objetivo depende de dois fatores: da expectativa no grau de alcance do resultado e da percepção do valor que o objetivo representa para o indivíduo (Feldman, 2001, p. 328). Ainda de acordo com este autor (2001, p. 329) esta teoria compreende a motivação intrínseca, que leva o indivíduo a participar numa dada atividade pelo prazer que essa participação lhe proporciona, e a motivação extrínseca, que implica o alcançar de uma recompensa tangível. Como refere Neves (2001, p. 267), “a expectativa traduz-se numa relação entre o esforço e o desempenho. Se a expectativa de alcançar um resultado é baixa, é indiferente pouco ou muito esforço [...]”.

1.5. Satisfação no trabalho

Michel (1993, p. 160), considera a satisfação como um indicador da motivação, sendo que a primeira deriva da experiência enquanto que a segunda se encontra a montante da primeira. Esta autora, citando Ripon, traduz a satisfação como sendo “[...] um produto da experiência concreta da relação psíquica entre o indivíduo e uma situação de trabalho”. A satisfação no trabalho tem sido objeto de estudo aturado no contexto do comportamento organizacional, já que a mesma, para além de trazer equilíbrio ao indivíduo, pode ainda influenciar o funcionamento e produtividade da organização (Alcobia, 2001, p. 282). Este autor (2001, p. 290) refere-se a uma abordagem multidimensional da satisfação, sendo que esta depende de um conjunto de dimensões associadas ao trabalho, de que destaca a satisfação: com a chefia, com a organização, com os colegas de trabalho, com as condições de trabalho, com

a progressão na carreira, com as perspetivas de promoção, com as recompensas salariais, com os subordinados, com a estabilidade do emprego, com a quantidade de trabalho, com o desempenho pessoal e a satisfação intrínseca geral.

Alcobia (2001, p. 305) e Michel (1993) correlacionam a satisfação no trabalho com a vontade do indivíduo abandonar a organização, com reflexos diretos na produtividade. Pereira (1999, p. 227), ao referir-se às expectativas encerradas no Contrato Psicológico, aponta que estas são evolutivas em função do tempo e da experiência, e que geradoras de satisfação ou frustração podem conduzir ao “corte de relação”.

1.6. Modelo de *turnover* militar da OTAN

Num estudo realizado pela NATO (2007), que abrangeu vários países membros, de que se exclui Portugal, foi analisado o problema da retenção dos militares. As causas para o abandono precoce (*turnover*), foram agrupadas nas seguintes categorias:

- Causas externas, de índole social e económica:
 - Baixas taxas de desemprego;
 - Incongruência da cultura militar com os valores sociais;
 - Diminuição da população entre os 18 e os 24 anos;
 - Vencimentos do sector privado ou público mais aliciantes quando comparados com os vencimentos dos militares face ao serviço e obrigações que lhes são inerentes.
- Causas geográficas:
 - Localização geográfica das unidades militares.
- Causas internas (dependentes da organização interna das FFAA):
 - Sistema de promoções baseado na antiguidade e não no mérito;
 - Incompatibilidade entre o interesses individuais e as funções desempenhadas;
 - Deficiências no processo de recrutamento:
 - ∨ Processos de seleção e classificação que por vezes não asseguram uma prestação de serviço de acordo com as preferências do indivíduo;
 - ∨ Pouca informação que apenas evidencia os aspetos positivos, negligenciando os negativos.

A NATO (2007) definiu um modelo de *turnover* militar, no qual o *turnover* voluntário é tratado como o produto de uma experiência subjetiva e individual sobre o trabalho e a organização. Esta abordagem, centrada no indivíduo, apresenta vantagens sobre um modelo centrado numa abordagem macro e puramente externalizada do ambiente de trabalho e da sua envolvente. Tem ainda como vantagem tratar o *turnover* como um fenómeno previsível, permitindo à organização a coordenação das diversas atividades da gestão de recursos humanos (GRH), tais como o recrutamento, seleção, classificação, entre outras (NATO, 2007, p. 4B6).

A Figura 1 representa o modelo de *turnover* militar da NATO, usado no desenvolvimento da investigação.

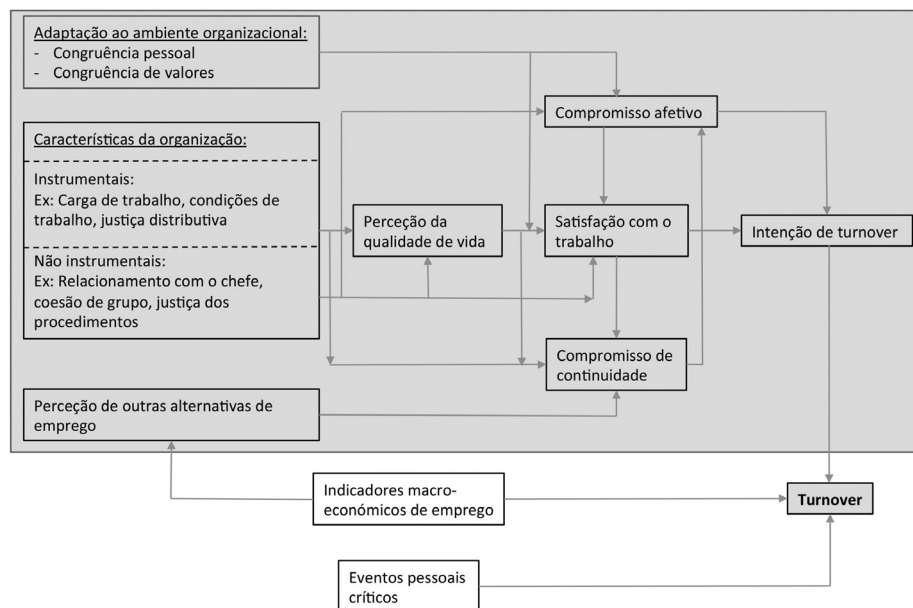


Figura 1 – Modelo do processo de retenção/saída dos militares

Fonte: NATO (2007).

Apresenta-se de seguida uma descrição deste modelo e de como os diferentes componentes que o constituem interagem entre si.

– **Adaptação ao ambiente operacional.** Mais do que às características do trabalho e da organização, refere-se antes às perceções do indivíduo (NATO, 2007, p. 4B6). De uma crescente adaptação pode esperar-se consequentemente mais satisfação, motivação, moral elevado, melhor performance, empenhamento e retenção.

– **Características da organização.** A distinção entre características instrumentais e não-instrumentais da organização reside no conceito de contrato psicológico, na distinção entre contrato transacional e contrato relacional. O primeiro caracteriza-se pelo curto-prazo e por se centrar no desempenho, troca de benefícios entre empregado e organização e fatores económicos. Já o contrato relacional assenta em laços de longo prazo, enfatizando a necessidade de estabilidade e lealdade mútua. Há evidências empíricas e teóricas no que respeita ao papel dos fatores instrumentais no desenvolvimento de atitudes que se constituirão posteriormente como causas do *turnover*. São exemplos disso a carga excessiva de trabalho, a indefinição das funções inerentes ao cargo, *stress*, expectativas não realizadas, salário, e justiça distributiva (NATO, 2007, p. 4B6).

Este estudo (NATO, 2007, p. 4B7) sugere que as características instrumentais influenciam a satisfação no trabalho (e conseqüente continuidade na organização) pelos efeitos que produzem sobre a percepção da qualidade de vida.

Como características não-instrumentais, considera-se a relação de liderança e chefia entre superior e subordinado, coesão do grupo e justiça procedimental, apontando-se a influência direta destas características na satisfação no trabalho e na componente afetiva.(NATO, 2007, p. 4B8).

– **Percepção de outras alternativas de emprego.** Os indivíduos podem desenvolver a intenção de deixar o respetivo trabalho, fundamentados nas suas impressões/percepções de que podem encontrar um outro trabalho, provavelmente mais ajustado às suas expectativas (NATO, 2007, p. 4B8).

Oportunidades de trabalho alternativas são consideradas, portanto, como fator promotor das intenções de *turnover*.

– **Percepção de qualidade de vida.** Tendo por base a diversa literatura acerca de qualidade de vida e *turnover*, coloca-se a hipótese de que os fatores da qualidade de vida são mediadores entre os efeitos das características organizacionais e do trabalho e a satisfação no trabalho e comprometimento. Ou seja, a satisfação nos vários domínios da vida, expressas através das percepções globais da qualidade de vida, influenciam, aparentemente, a satisfação com o trabalho, de onde se sugere que se pode esperar um comprometimento contínuo como resultante das percepções globais de qualidade de vida (NATO, 2007, p. 4B12).

– **Atitudes perante o trabalho: Satisfação no trabalho, Compromisso de continuidade e Compromisso afetivo.** De acordo com Allen e Meyer (1990), o compromisso afetivo diz respeito à adesão emocional do indivíduo, sua identificação e envolvimento na organização. O compromisso de continuidade pressupõe o reconhecimento por parte do indivíduo de que há custos associados com a sua saída da organização.

Apesar de quer a satisfação quer o compromisso serem apontados como variáveis críticas no processo de *turnover*, parece haver alguma discordância no tipo de relação existente entre estas duas variáveis e a saída voluntária do indivíduo (NATO, 2007, p. 4B14).

Todavia, tendo por referência as evidências disponíveis, afigura-se plausível assumir que:

- Ambos os tipos de compromisso, afetivo e de continuidade, e a satisfação no trabalho contribuem para desenvolver a intenção de *turnover*;
- A natureza da relação entre o compromisso afetivo e a satisfação afigura-se cíclica, afetando-se mutuamente;
- É expectável que o compromisso de continuidade seja influenciado pelo grau de satisfação, sobretudo com aspetos extrínsecos ao trabalho, como seja a retribuição e benefícios (NATO, 2007, p. 4B14).

– **Intenção de turnover.** É plausível aceitar que, à medida que a intenção de *turnover* aumenta, o processo de *turnover* surge com contornos mais definidos, sobretudo no meio militar, provavelmente dada a natureza contratual dos trabalhos. De acordo com o modelo proposto, a intenção de *turnover*, que por seu turno é diretamente dependente da satisfação e

compromisso afetivo, é reconhecida como um determinante direto do *turnover* (NATO, 2007, p. 4B15).

– **Fator macroeconômico: a taxa de desemprego.** Convencionalmente, o *turnover* voluntário tem vindo a ser considerado como um ato consubstanciado na experiência subjetiva do indivíduo sobre a vida organizacional e condições do mercado de trabalho. Portanto, com base na literatura sobre o assunto, é expectável que a taxa de desemprego influencie diretamente o *turnover* voluntário, através das oportunidades de trabalho percebidas pelo indivíduo (NATO, 2007, p. 4B15).

– **Eventos pessoais críticos/choques.** Os choques desempenham um papel no processo de *turnover* no meio militar, a par da crescente insatisfação e reduzido comprometimento. Falta, todavia, definir uma taxonomia de choques, sendo este fator abordado genericamente no modelo proposto. São necessários efetuar estudos para identificar categorias de eventos pessoais/choques iniciadores do processo de *turnover*, de modo a que, dependendo do tipo de evento, possa ser desenvolvida uma modalidade de ação e tomada a decisão mais adequada (NATO, 2007, p. 4B16).

2. Enquadramento do estudo e metodologia

Neste estudo foi adotada uma estratégia de investigação mista, pela combinação de estratégias quantitativas e qualitativas (IUM, 2016, p. 31). Foram assim analisados os resultados dos inquéritos mais recentes efetuados no âmbito do MDN e dos Ramos. Foram ainda realizadas entrevistas aos responsáveis pela gestão do pessoal de cada um dos Ramos.

Esta investigação usou como referência teórica o modelo de *turnover* militar proposto pela NATO (2007), a partir do qual foram definidas as variáveis e indicadores do modelo de análise, conforme definido no Quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões e variáveis a considerar no método de análise

| Dimensões | Variáveis | Indicadores |
|------------|---------------------------------------|--|
| Recursos | Características instrumentais | Vencimentos, carga e condições de trabalho |
| | Características não instrumentais | Relacionamento com o chefe e coesão de grupo |
| | Ambiente externo à organização | Perceção de outras alternativas de emprego |
| Processos | Tipologia do RV/RC | Duração do contrato |
| | | Incentivos à prestação de serviço militar |
| Finalidade | Aumentar a adesão e retenção no RV/RC | Satisfação com o trabalho |
| | | Compromisso afetivo |
| | | Compromisso de continuidade |

2.1. Caracterização do Regime de Voluntariado e Regime de Contrato

Conforme previsto no artigo 45.º do RLSM, a prestação de serviço efetivo em RC compreende “a prestação de serviço militar voluntário por um período mínimo de dois e máximo de seis anos para satisfação das necessidades das FFAA e eventual ingresso nos QP” (MDN, 2000a).

A saída extemporânea dos militares em RC pode ocorrer em duas situações:

- O militar pede a rescisão do seu contrato, durante o período de vigência do contrato inicial, estando obrigado ao pagamento de indemnização;
- O militar, ao chegar ao final do período mínimo de duração do contrato, não efetua o pedido para a sua renovação, ocorrendo a sua saída sem pagamento de indemnização.

No caso da Marinha, a duração do período mínimo inicial do contrato individual, para os militares em RC, é de três anos, conforme Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) n.º 17/13, de 4 de abril.

O artigo 49.º do RLSM determina a obrigatoriedade de pagamento de uma indemnização ao Estado pelo militar que, por sua iniciativa, solicite a rescisão de contrato durante o período de instrução complementar ou antes do termo do período mínimo a que se encontra vinculado, calculada com base nos custos envolvidos na formação ministrada ao militar e na expectativa de afetação funcional do militar (MDN, 2000a).

Os militares em RC, após o término do contrato, podem usufruir de um conjunto de incentivos, conforme estabelecido no Regulamento de Incentivos à Prestação RC e de RV. Destes incentivos, destaca-se:

- Prioridade no acesso a 2,5% das vagas fixadas anualmente para o concurso nacional de acesso ao ensino superior público para os militares que tenham prestado, no mínimo, dois anos de serviço efetivo em RC (artigo 5.º) (MDN, 2007);
- Prestação pecuniária correspondente a um duodécimo da remuneração anual por cada ano completo de serviço efetivamente prestado, caso tenha cumprido o período mínimo de dois anos, sendo que esta prestação não é paga se o militar vier a prover um cargo em serviço ou organismo da Administração Pública (artigo 21.º) (MDN, 2007);
- Candidatura à concessão de subsídio para estudos superiores pelo período correspondente ao número completo de anos de serviço efetivo militar prestado em RC (artigo 23.º) (MDN, 2007);
- Benefício, até ao limite dos dois anos subsequentes à cessação do contrato, de poder integrar um contingente mínimo de 30% do número total de vagas de admissão aos concursos para ingresso nos QP das FFAA, ou de ingresso nos respetivos quadros de pessoal civil e de direito de preferência, em caso de igualdade de classificação nos mesmos concursos, para militares que tenham cumprido um período mínimo de três anos de serviço prestado em RC (artigo 33.º) (MDN, 2007);
- Benefício de precedência no acesso aos cursos para ingresso nos quadros de praças da Guarda Nacional Republicana (GNR), para os militares que tenham cumprido dois anos de serviço efetivo militar e obtido aproveitamento nas respetivas provas de admissão (artigo 34.º) (MDN, 2007).

Este Regulamento encontra-se atualmente desajustado, verificando-se que alguns dos incentivos nele previstos já não são aplicados, designadamente o que atribuía benefícios de precedência no acesso aos concursos para o ingresso nos quadros de praças da GNR.

2.2. Enquadramento da conjuntura social e económica

Desde o ano 2004, altura em que terminou o SMO, até à presente data, o recrutamento de jovens é naturalmente afetado pela tendência do decréscimo da população recrutável, a qual se enquadra no contexto do envelhecimento da população portuguesa.

Simultaneamente, com a crise financeira de 2008, as FFAA têm sido progressivamente condicionadas na possibilidade de recrutamento, por constrangimentos financeiros e por decisão política do Governo Português.

Também o aumento do nível de escolaridade dos jovens portugueses pode afetar a decisão de abandono das fileiras, pela sua relação direta com as expectativas profissionais destes jovens, tendência verificada no facto de “os militares mais escolarizados [...] terem menos tendência a dar como justificação para o ingresso a atração pelas características da vida e profissão militar” (Cardoso et al., 2009, p. 10).

Quanto ao desemprego, este parece não determinar de forma direta a decisão de ingressar nas FFAA (Cardoso et al., 2009) muito embora a concorrência com o mercado exterior seja um fator que influencia decisivamente o abandono precoce dos militares em RC/RV, ao constar como uma das principais causas de atrição, a oferta de nova alternativa de emprego (DGPRM, 2012, p. 78). Uma vez que o desemprego tem vindo a diminuir de forma consistente desde 2015, a perceção de novas alternativas de trabalho é atualmente maior e assume um papel cada vez mais concorrente com o ingresso nas FFAA.

Podemos realçar o facto de a atual conjuntura social e económica não ser a mais favorável, devido à redução da base de recrutamento, às restrições financeiras impostas às FFAA e à concorrência do mercado de trabalho no exterior e que parece oferecer aos jovens, melhores condições de continuidade profissional. Por outro lado, estes jovens podem também não ter encontrado na cultura militar o enquadramento dos seus atuais valores sociais.

3. Análise das causas que contribuem para a saída precoce dos militares em Regime de Contrato

A recolha de dados para análise das causas que contribuem para a saída precoce dos militares em RC, antes do término do período máximo possível para manutenção do vínculo contratual, teve por base os estudos mais recentes efetuados no âmbito do MDN e dos Ramos relacionados com o objeto da investigação, com base em inquéritos já realizados.

3.1. Marinha

Num estudo de apoio ao recrutamento (EMA, 2017), foram promovidas reuniões com 170 formandos que se encontravam a frequentar várias edições (2016 e 2017) dos Cursos de Formação de Praças, tendo sido aplicado um questionário, com a finalidade de perceber

a motivação atual dos jovens para seguir a carreira na Marinha. Este estudo apresenta a distinção por género separando também os jovens que optaram pelo ingresso no curso de Fuzileiros daqueles que ingressaram no curso de Marinha.

Da análise dos resultados desse estudo não se infere diretamente as causas para a saída precoce, mas conclui-se que os jovens optam maioritariamente pelo ingresso na Marinha, por vocação, independentemente do género, sendo também relevante a procura de estabilidade financeira e profissional, de experiência profissional, da continuação de uma tradição familiar e do sentido do dever. Também se conclui que a maioria dos jovens, 77%, tem a expectativa de ingressar nos quadros permanentes, de forma mais fincada na classe de Fuzileiros.

3.2. Exército

O questionário promovido pelo Exército é referente a 2015 e 2016, tendo sido preparado e lançado pelo CPAE (CPAE, 2016). Deste questionário, aplicado a 268 militares em RV/RC que rescindiriam ou não renovaram o contrato, numa escala de 0 a 3, foram identificadas como razões que motivaram o seu ingresso nas fileiras: “ter segurança profissional” (2,2), “arranjar um emprego/ocupação remunerada” (2,2), “relacionamento humano/camaradagem” (2,15), “vencimento compatível com a função” (2,1), “aventura e operacionalidade” (2,1), “servir Portugal” (2,08) (CPAE, 2016, p. 7).

Foram seguidamente questionados os mesmos militares, pelas razões que os conduziram à rescisão contratual. Pode inferir-se que as razões mais proeminentes, considerando uma escala de 0 a 3, prendem-se com: questões de estabilidade e perspectiva futura, tais como “não ser um emprego definitivo” (1,51), “limite temporal máximo de 6 anos de contrato” (1,42), “ter arranjado outro emprego” (1,32) e “não haver possibilidade de ingressar no quadro permanente” (1,24); imperativos da profissão, tais como, “ter ficado colocado longe de casa” (1,2), “ter uma especialidade diferente da escolhida” (1,13) e “as regras/disciplina militar” (1,1); e aspirações pessoais tal como “poder dedicar-se por completo aos estudos” (1,04).

Para melhor apurar as causas de desistência foi lançado um outro questionário, adotando, contudo, uma metodologia diferente. Ao invés de se lançar um questionário fechado, solicitou-se ao inquirido que indicasse as razões da sua rescisão, em pergunta aberta. Os dados obtidos, de natureza qualitativa, foram agrupados em categorias, de acordo com a sua afinidade, apontando como principais motivos a “Inadaptação face à Instituição” (35% da amostra), seguido por “Motivos Pessoais” (21%), “Oportunidade de Emprego mais Vantajosa” e “Problemas de Saúde Pessoais” (ambos com 13%), “Motivos familiares” (12%) e “Problemas de Saúde de Familiares” (7%) (CPAE, 2016, p. 12).

3.3. Força Aérea

Com base no estudo da DGPRM (2012), aplicado no ano de 2011, foram mencionadas como causas que contribuem para a saída das Praças em RC na Força Aérea, a maior concorrência com o exterior (setor privado, GNR, PSP) no contexto da melhoria da situação económica do país, a sobrecarga de serviços a que os militares estão sujeitos por força da redução do

número de efetivos, os baixos vencimentos, a ausência de expectativa de continuidade no Ramo, o desejo de poder continuar os estudos o que, apesar de “facilitada nos termos da lei [...] há especialidades que devido às suas especificidades próprias (turnos, serviços de 24H, destacamentos frequentes) tornam inviável a ida às aulas”, a “falta de visibilidade das FFAA e da importância e relevância das suas missões, nos meios de comunicação social”, “uma imagem negativa (ou menos positiva) da carreira militar que eventualmente possa estar a ser passada para os jovens, quer pelos próprios militares em RC quer do QP” e “a suspensão do SMO e consequentemente um maior distanciamento dos jovens relativamente ao serviço militar [...]”.

Como conceito associado, faz também sentido compreender que razões existiriam para a permanência na Instituição. Assim, no estudo da DGPRM (2012), constatou-se que a razão mais mencionada pelos militares para equacionarem a sua permanência na Força Aérea era a “facilidade em obter um vínculo permanente às Forças Armadas” com 18% das razões, aparecendo em 2.º lugar a possibilidade de “ter uma remuneração mais elevada” com 16,17% e em 3.º lugar “poder participar em missões no Estrangeiro” com 13% do total de razões elencadas.

3.4. Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar

A DGPRM produziu, em 2012, o relatório de um estudo sobre as razões de saída do pessoal em RV/RC nas FFAA (DGPRM, 2012). Este estudo teve por base a aplicação de um questionário aos 4242 militares dos Ramos das FFAA que rescindiriam o vínculo contratual ou que terminaram os seus contratos, durante 2011. Para efeito do estudo foram utilizadas 1362 respostas, que correspondem ao número de inquéritos recebidos na DGPRM, por parte dos Ramos.

Relativamente ao número de militares que saíram das FFAA (Tabela 1), verifica-se que cerca de 41,35% quebraram o vínculo contratual durante a prestação do serviço em RV/RC, enquanto que 11,19% fizeram-no durante o período de formação, perfazendo um total de 52,54% dos militares que abandonaram as fileiras precocemente.

Tabela 1 – Distribuição das saídas das FFAA, por momento de saída

| Momento da saída | Forças Armadas | % |
|----------------------------------|----------------|---------|
| Durante a formação | 459 | 11,19% |
| Durante o regime de voluntariado | 241 | 5,88% |
| Durante o regime de contrato | 1455 | 35,47% |
| No final do tempo máximo de RC | 1947 | 47,446% |
| Total | 4102 | 100% |

Fonte: DGPRM (2012, p. 10).

Os resultados obtidos permitiram determinar o tempo médio de permanência nas fileiras (Tabela 2). Verifica-se que é na Força Aérea que os militares permanecem em média mais tempo (79 meses), seguido do Exército (51 meses) e finalmente a Marinha (41 meses). O tempo médio de permanência determina a taxa de rotatividade, influenciando desta forma a GRH e pressionando a estrutura de recrutamento dos Ramos (DGPRM, 2012, p. 19).

Tabela 2 – Tempo médio de permanência nas FFAA

| Ramo | Meses | | |
|-------------|-------|-------|---------------|
| | N | Média | Desvio-padrão |
| Marinha | 17 | 41 | 32 |
| Exército | 921 | 51 | 36 |
| Força Aérea | 102 | 79 | 13 |
| Total | 1170 | 52 | 35 |

Fonte: DGPRM (2012, p. 19).

À semelhança da análise dos dados feita para os Ramos, importa também salientar as razões consideradas pelos militares como sendo as mais relevantes e que motivaram o seu interesse pelo ingresso na FFAA. As razões de ingresso são apresentadas Quadro 2, de forma hierarquizada, segundo a média global dos três Ramos, de acordo com uma escala de 0 (nada importante) a 6 (muito importante) (DGPRM, 2012, p. 52).

Mais recentemente, foi possível ter acesso a um estudo da DGRDN, ainda pouco divulgado e em processo de análise pelos Ramos. Trata-se de um estudo que visa a caracterização sociodemográfica e satisfação organizacional dos militares em RV/RC (DGRDN, 2017). Este estudo abrangeu um total de 8533 militares de todos os Ramos, em desempenho de funções ou em formação, entre junho e novembro de 2016. Uma vez que este estudo não foi ainda divulgado, foi apenas usado na comparação de alguns resultados estatísticos do relatório da DGPRM (2012), de forma a obter uma perspetiva da evolução e da realidade atual, que se sintetiza no Quadro 2.

Quadro 2 – Grau médio de importância das razões para ingresso nas FFAA

| Razões para o ingresso nas FFAA Escala 0 a 6 (DGPRM, 2012) Escala 1 a 7 (DGRDN, 2017) | Marinha | Exército | Força Aérea | Total |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Servir Portugal e representar o País | 4.20 (5.72) | 4.26 (5.51) | 4.34 (5.56) | 4.26 (5.56) |
| Atração pelos valores característicos da vida militar (regras, disciplina e espírito de missão) | 3.86 (5.41) | 3.97 (5.02) | 4.16 (5.45) | 4.00 (5.15) |
| Participar em missões no estrangeiro (missões de apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.) | 3.86 - | 3.86 - | 3.46 - | 3.82 - |
| Obter estabilidade profissional | 4.06 (5.58) | 3.75 (4.13) | 4.10 (4.86) | 3.82 (4.43) |
| Atração pelas atividades e missões das FFAA | 3.76 (5.31) | 3.70 (5.06) | 3.87 (5.82) | 3.72 (5.12) |
| Atração pelos equipamentos utilizados nas FFAA | 3.76 - | 3.70 - | 3.90 - | 3.73 - |
| Beneficiar dos incentivo à prestação do serviço nas FFAA | 3.51 4.60 | 3.71 (4.24) | 3.67 (4.37) | 3.68 (4.30) |

(Nota: entre parêntesis estão os valores obtidos a partir do estudo da DGRDN, 2017, p. 58).

Fonte: Adaptado a partir de DGPRM (2012, p. 53) e DGRDN (2017, p. 58).

Verifica-se no Quadro 3 que são sobretudo os motivos patrióticos, gosto pela vida militar e missões no estrangeiro e obter estabilidade profissional, associados a características e valores essencialmente militares, que motivam os jovens ao ingresso nas fileiras. Portanto, aparentemente, os jovens ingressam essencialmente por vocação. Esta tendência é materializada no inquérito realizado pela DGPRM (2012, p. 52) e uma vez mais reforçado pela DGRDN (2017, p. 58). De salientar também a perspetiva de obter estabilidade profissional como sendo uma das razões mais importante para o ingresso, acima dos benefícios dos incentivos à prestação do serviço militar.

O Quadro 5 apresenta as razões que motivaram a saída precoce dos militares. Os resultados surgem de igual forma hierarquizados, segundo a média global dos três Ramos, de acordo com uma escala de 0 (nada importante) a 6 (muito importante) (DGPRM, 2012, p. 72).

Quadro 3 – Grau médio de importância das razões de saída precoce das FFAA

| Razões de saída (2012) | |
|--|------|
| Conjunto dos 3 Ramos | |
| As expetativas pessoais não correspondem à realidade da vida militar | 3.38 |
| Perda de motivação | 3.14 |
| Ter ingressado noutra emprego | 3.12 |
| Falta de perspetiva de carreira | 2.96 |
| Informação obtida durante o processo de recrutamento não correspondeu à realidade encontrada | 2.81 |
| Marinha | |
| Dificuldades de acesso ao QP | 3.34 |
| As expetativas pessoais não correspondem à realidade da vida militar | 3.17 |
| Perda de motivação e falta de perspetiva de carreira | 2.96 |
| Exército | |
| As expetativas pessoais não correspondem à realidade da vida militar | 3.42 |
| Ter ingressado noutra emprego | 3.23 |
| Perda de motivação | 3.21 |
| Força Aérea | |
| Ter ingressado noutra emprego | 4.13 |
| As expetativas pessoais não correspondem à realidade da vida militar | 3.56 |
| Falta de perspetiva de carreira | 3.23 |

Fonte: Adaptado a partir de DGPRM (2012, p. 72).

Deste Quadro 3 podem resumir-se as razões mais relevantes, por ordem sequencial:

1. As expectativas pessoais não corresponderam à realidade da vida militar;
2. Perda de motivação;
3. Ter ingressado noutra profissão;
4. Falta de perspectivas de carreira;
5. Informação obtida durante o processo de recrutamento não correspondeu à realidade encontrada.

O estudo da DGRDN (2017, p. 192) permite complementar e atualizar o estudo da DGPRM (2012), com base na análise dos motivos justificativos da possibilidade de desistência, no Quadro 4.

Quadro 4 – Motivos justificativos da possibilidade de desistência por Ramo

| Motivo justificativo da possibilidade de desistência (% dos militares inquiridos) | Marinha | Exército | Força Aérea | Global |
|---|---------|----------|-------------|--------|
| Vencimento baixo | 42.0 | 43.1 | 28.6 | 41.1 |
| Estar colocado longe de casa | 16.4 | 36.7 | 21.3 | 32.5 |
| Por não ser um emprego definitivo | 33.2 | 32.0 | 30.4 | 31.9 |
| Falta de valorização profissional | 32.5 | 29.7 | 38.0 | 31.1 |
| Falta de reconhecimento profissional | 23.4 | 26.8 | 28.9 | 26.7 |
| Estar a desempenhar funções pouco atrativas | 20.6 | 23.3 | 22.2 | 22.8 |
| Por ter que fazer muitos serviços de 24 horas | 22.4 | 21.7 | 16.7 | 21.1 |
| Não ter perspectivas de ingresso no QP | 31.8 | 12.6 | 28.0 | 16.7 |

Fonte: Adaptado a partir de DGRDN (2017, p. 192).

Neste estudo surge como motivo principal para a potencial rescisão contratual o baixo vencimento e questões profissionais como seja a falta de valorização, de reconhecimento e de perspectivas de ingresso nos QP e também por os militares estarem sujeitos a muitos “serviços de 24 horas”. No caso do Exército salienta-se ainda como motivo a colocação numa unidade longe de casa.

3.5. Síntese das causas para o abandono precoce

Com base nos resultados dos estudos analisados, pode deduzir-se que os motivos para o ingresso nas FFAA são sobretudo simbólicos e operacionais, associados às características e aos valores militares, existindo congruência pessoal e de valores com a organização, na fase de ingresso. Também é de realçar a intenção de obter estabilidade profissional. Por outro lado, os motivos para o abandono precoce são comuns a todos os Ramos e estão relacionados com as características instrumentais da organização, de natureza social, designadamente e por ordem de relevância: baixos vencimentos, falta de reconhecimento profissional, reduzida valorização profissional e falta de expectativa de carreira.

Estas circunstâncias potenciam a falta de motivação e de comprometimento pessoal com a organização, provocando a mudança para outros empregos que ofereçam melhores condições sociais e qualidade de vida, designadamente com melhores vencimentos e condições de estabilidade. Esta análise foi contextualizada no modelo de análise, em função dos indicadores, de acordo com o Quadro 5.

Quadro 5 – Síntese dos motivos justificativos do abandono precoce

| Dimensões | Indicadores | Relevância para o abandono precoce |
|-----------|--|---|
| Recursos | Vencimentos, carga e condições de trabalho | Considera-se como fator de elevada relevância, agravado pelo turnover excessivo e falta de preenchimento de vagas. |
| | Relacionamento com o chefe e coesão de grupo | Não se constitui como fator relevante para o abandono precoce. |
| | Perceção de outras alternativas de emprego | Por não permitir continuidade e estabilidade na vida profissional, a procura associada à maior empregabilidade no exterior torna este indicador um fator relevante como causa de abandono. |
| Processos | Duração do contrato | Não foi possível aferir se o aumento da duração do contrato permite melhorar a retenção. Afigura-se que, mesmo que se aumente o tempo de contrato, este é sempre a termo, refletindo-se na perceção de falta de continuidade e estabilidade na vida profissional. |
| | Incentivos à prestação de serviço militar | O regime de incentivos não está entre os principais motivos do ingresso nas FFAA. No entanto, necessita ser revisto e pode contribuir para melhorar a retenção. |

Também se pode concluir que existe dissonância entre as expectativas do militar no ingresso e a realidade da prestação do serviço em RV/RC, que se traduz na quebra do contrato psicológico, e que apela para a necessidade de coerência entre a informação que é transmitida no processo inicial do recrutamento e as condições que o militar encontra durante o período contratual.

4. Medidas que contribuem para a retenção

O aumento das saídas extemporâneas das praças em RC demonstra a diminuição da atratividade da carreira militar, sendo cada vez mais difícil para a organização potenciar a capacidade de retenção, dadas todas as restrições superiormente impostas. O desajustamento à realidade atual dos incentivos existentes para a prestação de serviço em RC e a impossibilidade de oferta de oportunidades de carreira, que sejam encaradas pelos militares como competitivas e mais aliciantes face às oferecidas no exterior, impossibilita a retenção de profissionais qualificados na organização.

Esperar-se-ia que fatores como a perda do direito ao subsídio de desemprego para o militar que voluntariamente solicite a rescisão do seu vínculo contratual, o facto de o pedido

de rescisão do vínculo contratual, antes do termo do período mínimo de serviço efetivo de dois anos (três anos, no caso da Marinha), implicar o pagamento de uma indenização e os incentivos previstos para os militares que prestem serviço militar em RC, contribuíssem mais significativamente para dissuadir o abandono precoce. No entanto, isso não se verifica. Depois do ingresso em RC, a carreira militar pode passar a ser menos atrativa por se considerarem goradas as expectativas iniciais, tanto a nível das funções desempenhadas como ao nível da possibilidade de ingresso nos QP, existindo outras oportunidades de emprego no exterior, fora da estrutura militar, que garantem mais estabilidade e um percurso profissional mais aliciante.

4.1. Marinha

Das entrevistas realizadas aos responsáveis pela gestão do pessoal da Marinha, concluiu-se da necessidade em aumentar os vencimentos e melhorar as condições de trabalho e de habitabilidade.

Foi referido ainda que se estão a desenvolver ações que possibilitem uma integração no mercado de trabalho mais facilitada após a cessação do vínculo contratual graças à criação de uma base de dados com informação curricular dos militares que o consentiram expressamente, a qual está disponível para um conjunto de empresas públicas e privadas que necessitem de colaboradores. Desta forma, o currículo do militar pode ser enriquecido, ao longo dos seis anos do RC, com a frequência de ações de formação, que tornam o seu currículo mais atrativo, na fase de procura de trabalho finalizado o RC, podendo ser preferencialmente contratados pelas empresas com acesso a esta base de dados.

Com o objetivo de melhorar a capacidade de recrutamento e de retenção de recursos humanos, estão a ser desenvolvidas diversas iniciativas setoriais, havendo porém uma incidência particular da área funcional do Pessoal, em que cabe destacar a certificação da formação ministrada às praças (de acordo com o Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ), com a convenção *Standards of Training, Certification and Watchkeeping* (STCW) e, outros referenciais aplicáveis) e o incremento do número de ações de divulgação.

Contudo, dado o caráter transversal das matérias que contribuem para o recrutamento e a retenção, têm vindo a ser desenvolvidas outras iniciativas pelos restantes setores da Marinha. Neste âmbito, podem referir-se: o projeto “Alimentação Saudável”, que visa garantir que as ementas são equilibradas, variadas e completas; a elaboração de propostas para o aumento motivacional dos recursos humanos do Comando Naval; e a modernização e o incremento do número de redes *wireless* na Marinha e na Autoridade Marítima Nacional, pela Superintendência das Tecnologias da Informação.

Além disso, foram promovidas outras iniciativas que contribuem para uma melhor e mais rigorosa informação das condições do RC na Marinha, destacando-se as seguintes:

- Produção de novos vídeos da Marinha, nomeadamente um filme institucional, um filme para o recrutamento e um anúncio televisivo;

- Desenvolvimento de um novo Portal do Recrutamento, com novas funcionalidades e um aspeto gráfico mais apelativo;
- Revisão de normativo interno, relacionado com o recrutamento;
- Realização de um ciclo de 16 palestras, sobre o Regulamento de Incentivos à Prestação do Serviço Militar e o Quadro Legal de Proteção no Desemprego, a todos os militares da Marinha em RC.

Naturalmente, a melhor forma de aferir do sucesso ou insucesso destas iniciativas é através dos resultados conseguidos. Os resultados obtidos em matéria de recrutamento em 2017 já evidenciaram melhorias significativas relativamente ao ano transato. Com efeito, foi possível preencher todas as vagas nos concursos externos já concluídos, com exceção do concurso para praças fuzileiros, em que apenas se preencheram 61% das vagas (traduzindo, mesmo assim, uma evolução relativamente a 2016, em que apenas foram preenchidas 37,5% das vagas para incorporação na classe de Fuzileiros).

4.2. Exército

Das entrevistas realizadas aos responsáveis pela gestão do pessoal do Exército, foram identificadas as seguintes medidas:

- Remuneratórias: reposição da progressão horizontal em termos de vencimentos, rever as regras de atribuição do suplemento de residência e criar suplementos associados à prestação de serviço em unidades localizadas em regiões de reduzida base de recrutamento;
- Melhorar a certificação profissional da formação obtida;
- Rever o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar, com especial ênfase nas condições de integração no mercado de trabalho, após a prestação de um tempo mínimo de serviço militar;
- Melhorar o apoio social aos militares em RC, designadamente no que concerne ao transporte de e para o local de residência e às condições de alojamento, em especial em Unidades com maior número de militares deslocados.

4.3. Força Aérea

Das entrevistas realizadas aos responsáveis da Força Aérea pela gestão do pessoal, foram identificadas as seguintes medidas:

- Melhorar as condições remuneratórias;
- Proporcionar uma perspetiva de carreira nas FFAA, com melhores oportunidades de ingresso nos QP;
- Melhorar o regime de incentivos e, eventualmente, voltar ao que já foram anteriormente;
- Aumentar o período de duração do RC;
- Melhorar a imagem das FFAA que está a ser passada aos jovens;
- Facilitar a continuação dos estudos.

Relativamente à evolução da situação dos militares em RC, foi expresso que piorou e não foram implementadas novas medidas tendentes ao aumento da retenção.

4.4. Síntese das medidas que contribuem para a retenção

A partir dos resultados atrás descritos, deduzem-se as medidas que podem contribuir para melhorar a retenção, em função dos indicadores, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 – Medidas que contribuem para redução da saída precoce

| Variáveis | Indicadores | Medidas para melhorar a retenção |
|--|--|---|
| Características Instrumentais | Vencimentos, carga e condições de trabalho | <ul style="list-style-type: none"> – Melhorar remuneração e suplementos; – Melhoria das condições de trabalho: alimentação, alojamento, acesso à internet; – Melhorar a informação sobre as condições de trabalho no processo de recrutamento; – Melhorar condições de apoio social |
| Características não Instrumentais | Relacionamento com o chefe e coesão de grupo | – Não foram identificadas necessidades de melhoria |
| Ambiente externo | Perceção de outras alternativas de emprego | – Melhorar a perspectiva de ingresso no QP. |
| Tipologia do RV/RC | Duração do contrato | – Aumentar a duração do RC. |
| | Incentivos à prestação de serviço militar | <ul style="list-style-type: none"> – Integração no mercado de trabalho; – Certificação profissional da formação |
| | Adaptação ao ambiente organizacional | – Melhorar a informação sobre o RV/RC prestada aos potenciais candidatos. |

Conclusões

Os resultados obtidos permitiram identificar as causas para a saída, antes do término do vínculo contratual e por vontade própria, das praças em RV/RC e que medidas implementar para aumentar a retenção. Tomando por referência o modelo de *turnover* dos militares usado neste trabalho, conclui-se que a saída precoce dos militares em RV/RC se deve essencialmente a duas ordens de razão:

- Características instrumentais da organização pouco atrativas, tais como baixo vencimento, condições e carga de trabalho pesadas e a perceção de outras alternativas de emprego mais vantajosas;

- Indicadores macroeconômicos de emprego com uma redução da taxa de desemprego, com mais oportunidades de emprego no exterior das FFAA, em condições mais vantajosas.

Estes fatores, conjugados entre si, contribuem para uma percepção relativamente desfavorável da qualidade de vida nas FFAA, o que contribui negativamente para a satisfação no trabalho e para o compromisso de continuidade, o que leva ao abandono. Por outro lado, verifica-se uma contribuição positiva para a retenção nas FFAA nos fatores relacionados com a adaptação ao ambiente organizacional e nas características não instrumentais da organização, o que contribui para a criação de um compromisso afetivo.

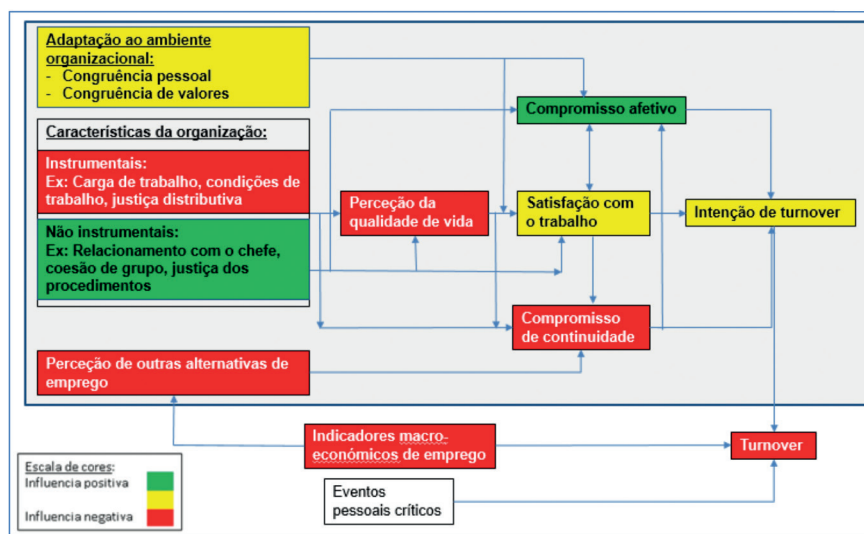


Figura 2 – Influência dos fatores do Modelo do processo de turnover, no caso dos militares RV/RC

Fonte: Adaptado a partir de NATO (2007).

As medidas para melhorar a retenção devem intervir nas características instrumentais das FFAA, que contribuem para a satisfação com o trabalho (remuneração, condições de trabalho e estabilidade profissional) e também na melhoria do nível de competitividade das FFAA face ao mercado global de emprego.

A intervenção neste domínio deve ainda ter em conta a manutenção do contrato psicológico, desenvolvido logo antes do início da adesão às FFAA, nas etapas preliminares do recrutamento, por via da divulgação nos diferentes canais de comunicação. De igual forma, a clarificação e objetividade na apresentação do regime de incentivos é também um aspeto essencial com aparentes repercussões no abandono precoce das fileiras. A estabilidade e perspectivas de futuro profissional são também um fator impulsionador da intenção de *turnover*, pelo que equacionar soluções que permitam projetar uma carreira, contribui para uma redução da intenção de abandono das FFAA, face a outras alternativas de emprego que sustentem essas perspectivas.

Considera-se que as medidas que estão a ser implementadas ao nível dos Ramos para melhorar a satisfação no trabalho podem não ser suficientes se não forem acompanhadas por outras, que permitam competir com a evolução favorável dos indicadores macroeconómicos do desemprego, de forma a aumentar a atratividade pelas FFAA, no mercado global do emprego jovem.

Se não forem tomadas as medidas adequadas para satisfazer as expectativas iniciais, por via de uma melhor correspondência das características instrumentais, em função das expectativas dos militares RV/RC, o abandono precoce continuará a aumentar e contribuirá para uma degradação progressiva da imagem das FFAA, a nível nacional, especialmente junto da população mais jovem. É ainda relevante considerar medidas que atuem no sentido de assegurar uma perspetiva de carreira, reduzindo assim a incerteza quanto ao futuro.

Referências bibliográficas

- Alcobia, P., 2001. Atitudes e Satisfação no Trabalho. Em: *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: McGraw-Hill, pp. 281-306.
- Allen, N. e Meyer, J., 1990. *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*. [Pdf] Disponível em: <http://cyb.ox.or.kr/lms_board/bbs_upload/%C1%B6%C1%F7%B8%F4%C0%D4-%BF%DC%B1%B9%B3%ED%B9%AE.pdf>, [Consult. em 10 de dezembro de 2017].
- Almeida, W., 2008. *Captação e selecção de talentos: repensando a teoria e a prática*. 1ª ed. São Paulo: Atlas.
- AR, 1999. *Lei n.º174/99 de 21 de setembro: Lei do Serviço Militar*. [Em linha] Disponível em: <<http://dre.pt/application/file/a/558137>>, [Consult. em 20 de novembro de 2017].
- AR, 2008. *Lei Orgânica n.º 1/2008 de 6 de maio: alteração à Lei do Serviço Militar*. [Pdf] Disponível em: <https://juventude.gov.pt/Legislacao/Documents/lei_organica_1_2008.pdf>, [Consult. em 16 de dezembro de 2017].
- AR, 2009a. *Lei da Defesa Nacional*. [Em linha] Disponível em: <<http://data.dre.pt/eli/declrectif/52/2009/p/cons/20140829/pt/html>>, [Consult. em 18 de dezembro de 2017].
- AR, 2009b. *LOBOFA*. [Em linha] Disponível em: <<http://data.dre.pt/eli/leiorg/1-a/2009/07/07/p/dre/pt/html>>, [Consult. em 18 dezembro 2017].
- AR, 2014a. *Alteração da LDN*. [Em linha] Disponível em: <<http://data.dre.pt/eli/dec-lei/183/2014/p/cons/20160629/pt/html>>, [Consult. em 18 de dezembro de 2017].
- AR, 2014b. *Lei Orgânica n.º 6/2014*. [Em linha] Disponível em: <<http://data.dre.pt/eli/leiorg/6/2014/09/01/p/dre/pt/html>>, [Consult. em 18 de dezembro de 2017].
- Baptista, L., 2017. *A retenção dos militares em RV/RC nas Forças Armadas*. Entrevistado por Francisco Rijo [Por email]. Lisboa, 12 dezembro 2017.
- Cardoso, A. et al., 2009. A profissionalização das Forças Armadas: um olhar sobre o seu pilar de sustentação – os militares do regime de voluntariado e de contrato. *Forum Sociológico*, 1 junho.

- CEMA, 2013. *Despacho n.º 17/13, de 4 de abril (Regime de contrato. Alteração da duração do período mínimo inicial de contrato individual e das respetivas renovações)*. Lisboa: Marinha.
- CM, 2013. *Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013: Reforma «Defesa 2020»*. [Em linha] Disponível em: <<https://dre.pt/application/file/a/260308>>, [Consult. em 20 de novembro de 2017].
- CPAE, 2016. *Análise Sumária relativa às Desistências na Formação e Retenção de Efetivos*, s.l.: Exército Português.
- Craveiro, E., 2018. *A retenção de militares RV/RC nas Forças Armadas*. Entrevistado por João Mairós [Presencial]. Lisboa, 13 de dezembro de 2017.
- DGPRM, 2012. *Estudo das razões de saída do RV/RC na Forças Armadas*, s.l.: Ministério da Defesa Nacional.
- DGRDN, 2017. *Estudo da caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três ramos das Forças Armada*. Lisboa reservado: MDN.
- DN, 2016. *Decreto-Lei n.º 84/2016*. [Em linha] Disponível em: <<http://data.dre.pt/eli/dec-lei/84/2016/12/21/p/dre/pt/html>>, [Consult. em 18 de dezembro de 2017].
- EMA, 2017. *Estudo motivação para optar pela carreira militar na Marinha / Novas formas de comunicar com os jovens*. Estado-Maior da Armada: Marinha.
- Feldman, S., 2001. *Compreender a Psicologia*. 5.ª Edição ed. Alfragide: McGraw-Hill.
- Ferreira, J., Neves, J. e Caetano, A., 2001. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: McGraw-Hill.
- IESM, 2015a. *Trabalhos de Investigação (NEP / ACA – 010)*. Lisboa: IESM.
- IESM, 2015b. *Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos Escritos a Realizar no IESM (NEP / ACA – 018)*. Lisboa: IESM.
- IUM, 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação. Caderno N.º 8*. Lisboa: IESM.
- Mayhew, R., 2017. *Employee Turnover Vs. Attrition*. [Em linha] Disponível em: <<http://smallbusiness.chron.com/employee-turnover-vs-attrition-15846.html>>, [Consult. em 2 de dezembro de 2017].
- MDN, 2000a. *Regulamento da Lei do Serviço Militar*. [Pdf] Disponível em: <https://juventude.gov.pt/MigratedResources/461000/461067_DecretoLei289_2000.pdf>, [Consult. em 18 de dezembro de 2017].
- MDN, 2000b. *Regulamento de Incentivos à prestação do Serviço Militar em RV/RC*. [Pdf] Disponível em: <<https://dre.pt/application/dir/pdf1s/2000/12/288A01/00020011.pdf>>, [Consult. em 18 de dezembro de 2017].
- MDN, 2004. *1ª Alteração ao Regulamento de Incentivos*. [Pdf] Disponível em: <<https://dre.pt/application/dir/pdf1s/2004/05/119A00/32083219.pdf>>, [Consult. em 18 de dezembro de 2017].
- MDN, 2007. *2ª alteração ao Regulamento de Incentivos*. [pdf] Disponível em: <<https://dre.pt/application/dir/pdf1s/2007/09/18700/0684506854.pdf>>, [Consult. em 18 de dezembro de 2017].

- MDN, 2009. *Alteração ao RLSM*. [Pdf] Disponível em: <https://juventude.gov.pt/MigratedResources/461000/461066_DecretoLei52_2009.pdf>, Consult. em 18 de dezembro de 2017].
- MDN, 2015. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. [Em linha] Disponível em: <<http://data.dre.pt/eli/dec-lei/90/2015/05/29/p/dre/pt/html>>, [Consult. em 18 de dezembro de 2017].
- Melo, P., 2017. *A retenção de militares RV/RC nas Forças Armadas*. Entrevistado por Francisco Rijo [Por email]. Porto, 12 de dezembro de 2017.
- Michelman, P., 2007. Porque a retenção de pessoal deve tornar-se a estratégia principal imediata. Em: *Mantendo os talentos da sua empresa. Série: Gestão orientada para resultados*. Rio de Janeiro: Elsevier, pp. 23-25.
- Michel, S., 1993. *Gestão das Motivações*. Porto: Rés.
- Monteiro, N., 2017. *A retenção de militares RV/RC nas Forças Armadas*. Entrevistado por João Marreiros [Por email]. Lisboa, 7 de dezembro de 2017.
- NATO, 2007. *Recruiting and Retention of Military Personnel*. [Pdf] Disponível em: <https://www.nato.int/issues/women_nato/Recruiting%20&%20Retention%20of%20Mil%20Personnel.pdf>, [Consult. em 21 de novembro de 2017].
- Neves, J., 2001. Aptidões Individuais e Teorias Motivacionais. Em: *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: McGraw-Hill, pp. 295-306.
- Ongori, H., 2007. *A review of the literature on employee turnover*. [Em linha] Disponível em: <http://www.academicjournals.org/article/article1380537420_Ongori.pdf>, [Consult. em 3 de dezembro de 2017].
- Pereira, O., 1999. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Ribeiro, A., 2018. *A retenção de militares RV/RC nas Forças Armadas*. Entrevistado por João Marreiros [Por email]. Lisboa, 11 de dezembro de 2017.
- Rocha, J., 1999. *Gestão de Recursos Humanos*. 2ª Edição ed. Lisboa: Editorial Presença.
- Simões, J., 2017. *A retenção de militares RV/RC nas Forças Armadas*. Entrevistado por João Mairos [Por email]. Lisboa, 15 de dezembro de 2017.
- Statewatch, 2015. *The European Defence Pooling & Sharing: from words to deeds*. [Pdf] Disponível em: <<http://statewatch.org/news/2015/jan/med-2013-c4-rome-conference-report-2-european-defence-pooling.pdf>>, [Consult. em 1 de dezembro de 2016].
- Temporão, A., 2017. *A retenção de militares RV/RC nas Forças Armadas*. Entrevistado por João Mairos [Por email]. Lisboa, 14 dezembro 2017.