

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR
2016/2017**



TII

**RECRUTAMENTO DE QUADROS QUALIFICADOS PARA INGRESSO EM
CONTRATOS DE LONGA DURAÇÃO. ADEQUAÇÃO DOS TEMPOS DE
REGIME DE CONTRATO ÀS NECESSIDADES DA FORÇA AÉREA**

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

**Nuno Filipe da Silva Rosa
CAP/TPAA**



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

**RECRUTAMENTO DE QUADROS QUALIFICADOS
PARA INGRESSO EM CONTRATOS DE LONGA
DURAÇÃO. ADEQUAÇÃO DOS TEMPOS DE REGIME
DE CONTRATO ÀS NECESSIDADES DA FORÇA AÉREA**

CAP/TPAA Nuno Filipe da Silva Rosa

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2016/17

Pedrouços 2017



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

RECRUTAMENTO DE QUADROS QUALIFICADOS
PARA INGRESSO EM CONTRATOS DE LONGA
DURAÇÃO. ADEQUAÇÃO DOS TEMPOS DE REGIME
DE CONTRATO ÀS NECESSIDADES DA FORÇA AÉREA

CAP/TPAA Nuno Filipe da Silva Rosa

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2016/17

Orientador: MAJ/TPAA Mónica Solange de Jesus Pereira Martins

Pedrouços 2017



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, Nuno Filipe da Silva Rosa, declaro por minha honra que o documento intitulado Recrutamento de quadros qualificados para ingresso em contratos de longa duração. Adequação dos tempos de regime de contrato às necessidades da Força Aérea, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do CPOS FA 2016/2017 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, 26 de junho de 2017

Nuno Filipe da Silva Rosa



Agradecimentos

Durante este longo percurso tive o privilégio de obter a colaboração de diversas pessoas, pelo que são merecedoras de um público agradecimento:

A todos os entrevistados: Diretor de Instrução; Subdirector de Pessoal; Chefe da Divisão de Recursos; Chefe do Centro de Recrutamento; Chefe do Departamento de Informação e Marketing e Adjunto da Repartição de Pessoal e Carreiras da Divisão de Recursos, pela disponibilidade e profícuos conhecimentos.

Aos inquiridos pela sua valorosa contribuição indispensável à realização deste trabalho. Aos responsáveis pelas Aéreas de Pessoal das Unidades pela colaboração na divulgação dos questionários.

À minha orientadora, a Sra. Major Mónica Martins, pela dedicação, disponibilidade, conselhos e orientações oportunas essenciais para o resultado deste trabalho.

À Sra. Major Martins e Capitão Teotónio pela informação disponibilizada, essencial à concretização deste trabalho.

Aos camaradas Pedro Tavares e Carla Benedito, pela amizade, companheirismo e força essenciais durante esta maratona.

Por fim, à minha família e especialmente à minha esposa pelo apoio e compreensão das ausências e impaciência.

A todos, o meu sincero obrigado.



Índice

Introdução.....	1
1. Revisão da literatura	4
1.1. Profissionalização das forças armadas.....	4
1.2. Novos paradigmas dos recursos humanos	8
2. Metodologia.....	10
2.1. Estratégia e desenho de investigação.....	10
2.2. População e amostra	11
2.3. Modelo de análise	11
2.4. Instrumentos de recolha de dados.....	12
3. Resultados.....	14
3.1. Recolha de dados	14
3.1.1. Descrição da amostra.....	14
3.2. Análise, apresentação dos resultados e discussão.....	14
3.2.1. Validação do instrumento de medida face à amostra	14
3.2.2. Recrutamento.....	14
3.2.3. Expetativas de ingresso	19
3.2.4. Retenção	20
3.2.4.1. Contratos de longa duração	22
Conclusões.....	25
Bibliografia.....	30

Índice de Apêndices

Apêndice A - Mapa conceitual	Apd A-1
Apêndice B - Questionário	Apd B-1
Apêndice C - Entrevistas exploratórias	Apd C-1
Apêndice D - Entrevistas semiestruturadas	Apd D-1
Apêndice E - Dimensões dos conceitos.....	Apd E-1
Apêndice F - Passagem à disponibilidade de praças	Apd F-1
Apêndice G - Execução do planeamento do curso de formação de praças	Apd G-1
Apêndice H - Tabelas estatísticas.....	Apd H-1



Apêndice I - Estudos de suporte à investigação	Apd I-1
Apêndice J - Dimensão da amostra	Apd J-1

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Passagem à disponibilidade de praças (limite contratual)	15
Gráfico 2 - Passagem à disponibilidade de praças (antes do limite contratual)	16
Gráfico 3 - Evolução orçamental em publicidade	16

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Incorporações de praças na Força Aérea	6
Tabela 2 - Passagem à disponibilidade de praças, antes do limite contratual	6
Tabela 3 - Militares da categoria de praças em regime contrato na efetividade de serviço	11
Tabela 4 - Variação candidaturas de praças na Força Aérea	15
Tabela 5 - Ações de divulgação	17
Tabela 6 - Expetativas de ingresso por dimensão e indicadores (valores médios)	19
Tabela 7 - Fatores de retenção por dimensão e indicadores (valores médios)	21
Tabela 8 - Duração contratual aceite pelos inquiridos	23
Tabela 9 - Caracterização das dimensões	Apd E-1
Tabela 10 - Passagem à disponibilidade de praças por limite contratual	Apd F-1
Tabela 11 - Execução do planeamento do CFP/RC	Apd G-1
Tabela 12 - Conhecimento Força Aérea antes candidatura	Apd H-1
Tabela 13 - Fontes de informação	Apd H-1
Tabela 14 - Momento do conhecimento do regulamento de incentivos	Apd H-1
Tabela 15 - Classificação da informação transmitida pela Força Aérea	Apd H-1
Tabela 16 - Duração contratual (especialidades)	Apd H-2
Tabela 17 - Comparação do estudo da DGPRM, Tese Mestrado e Investigação	Apd I-1
Tabela 18 - Determinação da dimensão da amostra	Apd J-1



Resumo

Perante as dificuldades em satisfazer as necessidades de recursos humanos, designadamente praças, tornou-se crucial estudar uma solução que promova a eficiência organizacional num quadro de contenção orçamental.

Esta investigação pretendeu analisar se, da aplicação de contratos de longa duração, designadamente na classe de praças, resultam mais-valias para a Força Aérea, nomeadamente, ao nível da sua capacidade de recrutar e reter os recursos humanos necessários. Para o efeito foi adotada uma estratégia de investigação mista baseada no reforço, seguindo um raciocínio hipotético-dedutivo. A recolha de dados contemplou a análise documental, entrevistas e questionário, sustentada num estudo de caso.

Os resultados permitiram concluir que os contratos de longa duração correspondem às expectativas de “estabilidade profissional” dos militares, contribuindo dessa forma para o melhoramento da capacidade de recrutamento e principalmente da retenção. No entanto, para a sua operacionalização torna-se necessário desenvolver uma estratégia comunicacional assertiva e coerente, centrada nos aspetos simbólicos-operacionais (vida militar) e profissionais (estabilidade profissional).

Essencial ainda definir claramente as premissas e divulgá-las evitando correr o risco de defraudar as expectativas (quebra contrato psicológico), levando à saída prematura das fileiras. Também o reconhecimento da formação é um objetivo a concretizar minimizando o impacto aquando da reinserção no mercado de trabalho.

Palavras-chave

Contrato de Longa Duração, Recrutamento, Retenção, Contrato Psicológico, Expectativas (de ingresso)



Abstract

Given the difficulties in meeting the human resources needs, particularly corporals, it has become crucial to study a solution that promotes organizational efficiency within a framework of a constraint budget.

This investigation aimed to analyze whether the application of long-term contracts, specially to corporals, provide benefits to the Air Force, namely, its ability to recruit and retain the necessary human resources. For this purpose, a mixed research strategy based on enhancement was used, following a hypothetical-deductive reasoning. Data collection included the analysis of documents, interviews and questionnaire, supported by a case study.

By analyzing the results, it was possible to conclude that long-term contracts correspond to the expectations of "professional stability" of the military, thus contributing to the improvement of recruitment capacity and specially retention. However, for its operationalization it becomes necessary to develop an assertive and coherent communication strategy, centered on the symbolic-operational aspects (military life) and professional (professional stability).

It is also essential to define the premises and publicize them, avoiding the risk of defrauding expectations (breaking the psychological contract), leading to the premature exit of the ranks. Recognition of courses is also an objective to be achieved allowing an easier reintegration into the labor market.

Keywords

Long Term Contract, Recruitment, Retention, Psychological Contract, Expectations (of admission)



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

Adj. RPC DIVREC	Adjunto da Repartição de Pessoal e Carreiras da Divisão de Recursos
CRFA	Centro de Recrutamento da Força Aérea
DGPRM	Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar
DNCRFA	Delegação Norte do Centro de Recrutamento da Força Aérea
FA	Força Aérea
FFAA	Forças Armadas
H	Hipótese
IUM	Instituto Universitário Militar
LSM	Lei do Serviço Militar
OE	Objetivo Específico
PD	Pergunta Derivada
PP	Pergunta de Partida
RC	Regime de Contrato
RH	Recursos Humanos
RIPSM	Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar
RLSM	Regulamento da Lei do Serviço Militar
RV	Regime de Voluntariado
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TII	Trabalho de Investigação Individual



Introdução

As profundas alterações registadas a nível geopolítico, económico e social, tanto no contexto internacional como no nacional, levaram à necessidade de repensar o modelo de recrutamento de recursos humanos (RH) para as Forças Armadas (FFAA) (Cardoso, 2008). Competência, polivalência e disponibilidade constante passaram a ser condições indispensáveis à condição militar, obrigando assim a procura de RH mais preparados e qualificados.

Em Portugal, o processo da profissionalização das FFAA iniciou-se em 1991, com a introdução de um sistema misto ou semiprofissionalizado, e concretizou-se em novembro de 2004, de acordo com o estabelecido na Lei de Serviço Militar (Cardoso, 2008).

Contudo, a crispação económica a que se vem assistindo no panorama mundial e mais concretamente em Portugal, tem produzido efeitos nefastos generalizados. A constante redução de recursos, financeiros e humanos, tem produzido dificuldades acrescidas no cumprimento das missões atribuídas às FFAA.

Perante a escassez de recursos torna-se crucial definir novos instrumentos que permitam às FFAA, e mais concretamente à Força Aérea (FA), uma melhor racionalização e otimização dos seus recursos humanos. Atrair os mais qualificados, mantendo-os por mais tempo, permitindo a capitalização do investimento, torna-se um fator crítico de sucesso (Martins, 2014).

Assim, pretende-se com esta investigação estudar uma solução que possa contribuir para a definição de uma estratégia de recursos humanos da FA capaz de responder às suas necessidades.

Para o efeito, este estudo centrar-se-á no contrato de longa duração enquanto instrumento promotor de atratividade pela profissão militar, designadamente no recrutamento e retenção de praças na FA.

O foco no universo de praças prende-se não só, com a complexidade da investigação e os constrangimentos temporais, mas principalmente em resultado da análise documental e entrevistas exploratórias onde foi possível verificar que de entre as várias categorias esta é a que apresenta maiores dificuldades de recrutamento na FA, não se tendo conseguido sequer preencher metade das vagas em 2016.

Face ao que precede, o objetivo da presente investigação será analisar se da aplicação de contratos de longa duração, designadamente na classe de praças, resultam mais-valias para a FA, nomeadamente, ao nível da sua capacidade de recrutar e reter os RH necessários.



De forma a operacionalizar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

OE1: Avaliar a capacidade de recrutamento, designadamente praças, tendo por base as incorporações dos últimos cinco anos, face às necessidades da FA.

OE2: Analisar as razões que nortearam a decisão pelo ingresso na FA.

OE3: Identificar os fatores que influenciam positivamente a capacidade de retenção de praças na FA.

Face ao preconizado, a pergunta de partida (PP) que vai nortear a presente investigação é a seguinte:

PP: Em que medida podem os contratos de longa duração contribuir para o aumento do recrutamento e retenção de praças na Força Aérea?

Decorrente desta pergunta, surgiram as seguintes perguntas derivadas (PD) e respetivas hipóteses (H):

PD1: Em que medida o atual modelo de recrutamento de praças responde às necessidades da FA?

H1: A Força Aérea não tem conseguido preencher o número de vagas disponíveis nas diferentes especialidades de praças.

PD2: Quais as expectativas dos militares, designadamente praças, aquando do ingresso na FA?

H2: Aspetos de cariz profissional assumem-se como fundamentais para o ingresso de praças na FA.

PD3: Quais os fatores que contribuem para a retenção de praças na efetividade de serviço?

H3: Aspetos instrumentais contribuem para o aumento da retenção de praças na efetividade de serviço.

De forma a garantir uma maior robustez à investigação, a estratégia de investigação adotada será a mista baseada no reforço (Bryman, 2012, p. 634), recorrendo para o efeito a um raciocínio hipotético-dedutivo. Assim, a técnica de recolha de dados será feita com base na análise documental, entrevistas e a questionários (IESM, 2016, pp. 93-95), sustentada num desenho de pesquisa de estudo de caso (IESM, 2016, p. 34).

No decurso da fase exploratória, e em simultâneo com a análise documental assente em leituras preliminares, foram efetuadas entrevistas exploratórias não estruturadas junto dos responsáveis pelas áreas organizacionais diretamente envolvidas nesta problemática, por



forma a consolidar, tanto quanto possível, o quadro teórico em análise. Acresce ainda referir que, considerando que a presente investigação se insere no âmbito de um projeto de investigação a decorrer no Instituto Universitário Militar (IUM), foi realizada uma reunião com o Subdiretor do Centro de Investigação do IUM por forma a perceber o contributo esperado do presente estudo.

Na fase analítica procedeu-se à recolha, análise e apresentação de dados obtidos no decurso da análise documental, das entrevistas semiestruturadas ao Diretor de Instrução, Subdiretor de Pessoal, Chefe do Centro de Recrutamento da Força Aérea (CRFA), e Adjunto da Repartição de Pessoal e Carreiras da Divisão de Recursos (Adj. RPC DIVREC) e ainda dos questionários aplicados aos militares da classe de praças em regime de contrato na efetividade de serviço, sendo posteriormente, na fase conclusiva, devidamente interpretados e avaliados.

Quanto à estrutura do trabalho, este inicia-se com a introdução do tema, seguindo-se três capítulos e a conclusão. O primeiro capítulo apresenta uma revisão da literatura dos conceitos da investigação, o segundo explora a metodologia adotada, o terceiro analisa, apresenta e discute os resultados obtidos. A finalizar, na conclusão apresentam-se os resultados principais da presente investigação, identificando-se os contributos para o conhecimento, recomendações, limitações da investigação e sugestões para pesquisas futuras.



1. Revisão da literatura

No presente capítulo importa compreender a conjuntura atual e estado da arte do regime de contrato para prestação de serviço militar na Força Aérea, de forma a se perceber a necessidade de aplicação de contratos com uma duração mais prolongada.

1.1. Profissionalização das forças armadas

A profissionalização militar foi e é um tema controverso desde a sua implementação. Questões como duração contratual ou eficácia do regulamento de incentivos foram largamente abordados em diferentes fóruns. Passada a bonança, novos focos de turbulência pairam sobre as FFAA, fruto da sua incapacidade de atrair e reter jovens nas fileiras, originando novos estudos da temática.

Assim, de entre as várias leituras efetuadas, e no que respeita à presente investigação, destacam-se a tese de mestrado: “*Turnover* e retenção dos militares do regime de contrato da Força Aérea” (Martins, 2014) e o relatório da Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM) “estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas”.

Ambos os estudos permitem identificar focos de investigação por explorar, como o caso do recrutamento, tipologia contratual ou a formação. Além disso, as suas conclusões, ainda que para universos diferenciados, possibilitam uma base de comparação.

Com a publicação da Lei do Serviço Militar (LSM) a 21 de setembro de 1999, são lançadas as bases que suportam a integral profissionalização do serviço militar em Portugal. O sistema de recrutamento baseado no serviço militar obrigatório é substituído pelo voluntariado.

O Regime de Voluntariado (RV) e Regime de Contrato (RC) passam assim a corresponder à prestação de serviço militar voluntário por parte dos cidadãos pelo período máximo de um ano e seis anos, respetivamente. Cumulativamente, prevê ainda este diploma a possibilidade da criação de regimes de contrato com uma duração máxima de vinte anos, para situações funcionais cujo grau de formação e treino, tipo de habilitações académicas e exigências técnicas se apresentem mais favoráveis (MDN, 1999).

De forma a operacionalizar o instituído na LSM, é publicado em 14 de novembro de 2000, o Decreto-Lei n.º 289/2000 que estabelece o Regulamento da Lei do Serviço Militar (RLSM). Este Regulamento ajusta as diferentes tipologias de recrutamentos, organiza o processo do recrutamento de voluntários e materializa um regime de incentivos, inovador, flexível, variado e graduado em função do tempo prestado nas fileiras. Em março de 2009,



sofre uma pequena adaptação através do Decreto-Lei n.º 52/2009 de 2 de março, correspondendo à necessidade de integrar o novo modelo de recenseamento militar.

De forma a dotar as FFAA com uma oferta atrativa junto do mercado de trabalho, foi aprovado o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar em RC e RV (RIPSM) aprovado pelo Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro, com as alterações subsequentes. Remunerações adequadas, assistência médica, facilidade de acesso a formação e certificação profissionais, bem como à subsequente inserção no mercado do trabalho, são apenas alguns dos incentivos preconizados.

Face ao enquadramento legal, e com o objetivo de flexibilizar a gestão de recursos humanos a médio e longo prazo, foi publicado o Decreto-Lei n.º 130/2010 de 14 de dezembro onde se estabelece o regime de contrato especial para prestação de serviço militar, aplicável à categoria de oficial, nas áreas funcionais de medicina, pilotagem de aeronaves e assistência religiosa, por um período máximo de dezoito anos.

A crise económica que, entretanto, se abateu de uma forma global, determinou a necessidade da aplicação de medidas de racionalização, nomeadamente de foro militar. Assim, independentemente do modelo de recrutamento militar, baseado na profissionalização, pressupor um forte investimento financeiro nas áreas da instrução, formação profissional e, sobretudo, em meios tecnologicamente avançados, o que se verifica é completamente antagónico, ou seja, desinvestimento na área da Defesa e implementação de sucessivas medidas de racionalização nas Forças Armadas.

Deste conjunto de medidas destaca-se a reforma intitulada “Defesa 2020” que visa alcançar “ganhos de eficiência, economias de escala e vetores de inovação com efeitos no curto, médio e longo prazo” (PCM, 2013).

Tal desiderato pressupõe reduzir de forma efetiva do dispositivo territorial, racionalizar e rentabilizar recursos e, sobretudo, promover a redução de militares na efetividade de serviço (PCM, 2013).

É perante este ambiente de incerteza, e com poucos recursos financeiros, que as FFAA concorrem no mercado de trabalho em busca dos recursos humanos necessários à prossecução dos objetivos superiormente definidos, missão esta que se tem revelado de extrema dificuldade de concretização.

No caso concreto da FA, esta dificuldade está bem patente ao nível do recrutamento de praças, onde o atual sistema deixou de responder às necessidades, não só pela



incapacidade de preenchimento das vagas disponíveis em 2015 e 2016, mas também pela redução progressiva do número de candidaturas, conforme verificável através da tabela 1.

Tabela 1 - Incorporações de praças na Força Aérea

Ano	CFP / RC			
	Candidaturas	Vagas Planeadas	Vagas Preenchidas	Percentagem Admissões
2012	2039	328	327	99,70%
2013	1821	360	359	99,72%
2014	1385	172	172	100%
2015	1744	560	471	84,11%
2016	835	550	266	48,36%

Fonte: (Bases de dados da Divisão de Recursos, 2017)

Surge ainda a questão relacionada com as saídas não planeadas, mais concretamente a retenção dos militares que saem voluntariamente da FA, antes do limite contratual. Ainda que alguma rotatividade seja benéfica para a organização, através da regeneração dos seus RH, índices elevados ou não planeados são contraproducentes pois não só aumentam os custos de recrutamento e seleção, como se acentua uma redução do desempenho fruto da inexperiência dos novos membros (Cunha et al., 2012, p. 225).

Da observação da tabela 2 é possível verificar e comparar os níveis das saídas não planeadas (voluntárias) com as necessidades de recrutamento, transparecendo desde logo uma situação preocupante para a organização.

Tabela 2 - Passagem à disponibilidade de praças, antes do limite contratual

Saídas/Necessidades Recrutamento	2012	2013	2014	2015	2016
Não Planeadas (rescisão, militar não renova, etc)	114	65	111	88	60
Necessidades Recrutamento	328	360	172	560	550
Rácio Saídas Não Planeadas Versus Necessidades Recrutamento	35%	18%	65%	16%	11%

Fonte: (Adaptado da base de dados da Direção de Pessoal, 2017)

A dificuldade das FFAA em recrutar e reter os RH necessários passou a constar no programa de governo para 2017 tendo sido apresentadas, no âmbito das Grandes Opções do Plano para 2017, diversas medidas com intuito de valorizar o exercício de funções na área



da defesa, das quais se destaca o reconhecimento no mercado de trabalho da formação conferida pelas FFAA como forma de estimular a atratividade do recrutamento.

Ainda neste âmbito, acresce referir que, no decurso da fase exploratória, obteve-se conhecimento de uma proposta de diploma para a adequação do tempo de contrato para uma duração superior, tendo a mesma já sido objeto de análise por parte dos ramos e remetida para a esfera política. O grande objetivo desta proposta passa assim pela criação de um instrumento flexível e adequado às necessidades de recrutamento e gestão de RH das FFAA, deixando em aberto a possibilidade de aplicação a todas as categorias. Quanto ao regulamento de incentivos também ele está a ser revisto, encontrando-se numa fase idêntica ao contrato de duração mais prolongada.

É perante esta conjuntura que a presente investigação se desenvolve procurando analisar se, da adequação do tempo de contrato, resultam mais-valias ao nível do recrutamento e retenção de praças na Força Aérea, tendo sido identificados para o efeito os seguintes conceitos estruturantes:

Quanto ao **recrutamento**, Sousa et al. (2006, p. 54) define este conceito como “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. No contexto militar, a LSM (1999) define recrutamento militar como o conjunto de atividades necessárias à obtenção de recursos humanos qualificados para ingresso nas Forças Armadas.

Relativamente às **expetativas**, Law (2015) define este conceito como o grau presumido de probabilidade de ocorrência ou esperança baseada em supostos direitos, probabilidades, pressupostos ou promessas. Na ótica militar, Martins (2014, p. 6) considera que expetativas (de ingresso) correspondem ao que os militares esperam conseguir quando concorrem às FFAA, baseado em supostos direitos, pressupostos ou promessas e que contribuiu para a decisão de se candidatarem.

No que respeita à **retenção**, Mehta, Kurbetti e Dhankhar (2014) definem este conceito como uma técnica utilizada para manter associados à organização os talentos que promovem o desenvolvimento organizacional respondendo favoravelmente às solicitações operacionais, financeiras e estratégicas. Neste sentido, Chiavenato (1999, p. 345) considera que retenção consiste no desenvolvimento de condições, físicas, psicológicas e sociais, que permitem manter satisfeitos e motivados os colaboradores no interior da organização. Ainda neste âmbito e no contexto militar, Martins (2014, p. 6) define retenção como a capacidade de manter os militares ao serviço das FFAA, de forma voluntária.



Da revisão da literatura foram ainda identificadas dimensões para cada um dos conceitos, que se encontram definidas no Apêndice E (tabela 9).

Inserindo-se a presente investigação no âmbito de um projeto de investigação do IUM, ressalva esclarecer alguns dos pressupostos que nortearam a presente investigação e que refletem as orientações decorrentes da reunião com o Subdiretor do Centro de Investigação do IUM, assim como com a nova proposta de regime de contrato que se encontra em fase de aprovação na esfera política.

Assim, e para efeitos desta investigação, é dado um entendimento mais amplo à questão de recrutamento de quadros qualificados, afastando-se da definição de situações funcionais concretas instituída no Regime de Contrato Especial. A questão deve ser colocada ao nível da especificidade da função, independentemente da categoria a que a mesma corresponda.

Quanto à definição de contratos de longa duração, no presente estudo considera-se que o mesmo corresponde ao período que medeia a duração máxima do atual regime de contrato e o máximo permitido na LSM, ou seja, entre os seis e os vinte anos.

1.2. Novos paradigmas dos recursos humanos

“Different generations of employees likely have different career needs and interests. Understanding generational differences is important if a company wants to provide the work conditions that will contribute to employee satisfaction and retention of good employees.”

Raymond Noe (2010, p. 452)

Atualmente, os problemas que se apresentam às FFAA, relativamente à dificuldade de atrair e reter jovens, é uma realidade bastante comum a todas as organizações que, continuamente, necessitam de se reinventar para sobreviver num mercado altamente competitivo. Com efeito, as profundas alterações que têm caracterizado as últimas décadas originaram novos desafios tanto a empregadores como a empregados. O surgimento da internet e a massificação das tecnologias de informação tornaram o mundo muito mais próximo, alterando significativamente a forma como as novas gerações vislumbram o trabalho (Caetano e Vala, 2007).

Segundo Edgar Schein (1978) é através da interação com o ambiente organizacional que os jovens identificam as suas âncoras de carreira, isto é, um padrão de talentos, habilidades, motivações, necessidades, atitudes e valores percebidos que vão orientar e



condicionar as decisões de carreira. Assim, o conhecimento das pessoas, nomeadamente os seus desejos, expetativas, motivações e necessidades, assim como a envolvente onde se inserem são necessariamente o ponto de partida de qualquer análise (Cunha et al., 2012, pp. 599-600).

Segundo Rosseau (1995 cit. por Cunha et al., 2012, p. 609) o contrato psicológico corresponde ao conjunto de acordos implícitos entre trabalhador e a organização e que orientam as obrigações e deveres percecionados de uma parte para com a outra.

Neste sentido, considera-se que o sucesso da instituição militar passa pelo cumprimento do “contrato psicológico”, ou seja, pela concretização das expetativas dos jovens que ingressam nas FFAA. Este contrato mostra-nos que as relações entre entidades empregadoras e os seus colaboradores não se limitam apenas a contratos formais. Na realidade, as pessoas criam expetativas, perceções e normas acerca dos seus deveres perante a organização e desta para com eles, agem em consonância com isso e formam assim um contrato não explícito de natureza essencialmente psicológica. Sempre que quebrado, sentir-se-ão os jovens compelidos a reestruturar a sua ligação com a organização, de uma relação mais figurativa e de cariz emocional para uma meramente de sobrevivência e, em última análise, ao abandono da instituição (DGPRM, 2012).



2. Metodologia

Neste capítulo será efetuado uma apresentação e justificação da estratégia e desenho de investigação utilizada, passando de seguida a apresentar-se a população, a amostra da investigação e o modelo de análise. Por fim, serão apresentados os instrumentos de recolha de dados utilizados, as opções de análise dos dados e o tratamento realizado por forma a responder à pergunta de partida.

2.1. Estratégia e desenho de investigação

A estratégia mista permite capitalizar as potencialidades e colmatar as possíveis vulnerabilidades das estratégias de investigação qualitativa e quantitativa. Essencialmente, a utilização combinada das estratégias qualitativa e quantitativa permite um número infinito de combinações, sendo que, de uma forma geral, a sua utilização tem por base cinco objetivos: triangulação, integralidade, amostragem, ilustração e reforço (Bryman, 2012 cit. por IESM, 2016, pp. 31-33).

Nesta medida e de forma a garantir uma maior robustez à investigação, a estratégia de investigação a adotar será a mista baseada no reforço, recorrendo para o efeito a um raciocínio hipotético-dedutivo.

No que concerne ao desenho de pesquisa, podem ser consideradas seis hipóteses: tipo transversal, longitudinal, experimental, estudo de caso, comparativo, *grounded theory* e histórico (IESM, 2016, p. 34). Segundo Saunders et al. (2009 cit. por IESM, 2016, p. 39) o estudo de caso “consiste num procedimento metodológico através do qual o investigador procura recolher informação sobre um fenómeno particular inserido no seu contexto”. Ora conforme já referido, a presente investigação pretende analisar, concretamente, se da aplicação de contratos de longa duração resultam mais-valias ao nível do recrutamento e retenção de praças da FA, por forma a identificar uma solução que permita uma eficaz gestão de recursos humanos. Nestes termos, considera-se que esta investigação se enquadra na tipologia de estudo de caso.

Quanto às fases da investigação, no decurso da fase exploratória, recorreu-se à análise documental, assente em leituras preliminares e entrevistas exploratórias não estruturadas, em Apêndice C, junto dos responsáveis pelas áreas organizacionais diretamente envolvidas nesta problemática, designadamente o Chefe da DIVREC e o Chefe do Departamento de Informação e Marketing do CRFA.

Considerando que a presente investigação se insere no âmbito de um projeto de investigação a decorrer no IUM, foi ainda realizada uma reunião com o Subdiretor do Centro



de Investigação do IUM, por forma a que fosse possível perceber o contributo esperado do presente estudo.

Na fase analítica centrou-se o foco no aprofundamento da recolha de dados. Assim, além da análise documental realizada, foram efetuadas entrevistas semiestruturadas ao Diretor de Instrução, Subdiretor de Pessoal, Chefe do CRFA e Adj. RPC DIVREC (Apêndice D). Cumulativamente, foram ainda recolhidos, tratados e analisados os dados relativos ao inquérito por questionário aos militares da categoria de praças da FA, em RC na efetividade de serviço.

Finalmente, na fase conclusiva, interpretaram-se, avaliaram-se e discutiram-se os resultados, apresentando-se conclusões, contributos da investigação para o conhecimento, suas limitações e recomendações para trabalhos futuros.

2.2. População e amostra

A população da investigação (tabela 3), são os militares da categoria de praças em RC, na efetividade de serviço, tendo sido utilizada uma amostra de conveniência constituída pelos militares que responderam voluntariamente ao questionário.

Tabela 3 - Militares da categoria de praças em regime contrato na efetividade de serviço

Género	Cabo Adjunto	Primeiro Cabo	Segundo Cabo	Soldado	Total
Masculino	146	585	275	98	1104
Feminino	56	87	36	11	190
Total	202	672	311	109	1294

Fonte: (Bases de dados da Direção de Pessoal, 10MAR2017)

Foram recebidas 364 respostas eletrónicas, tendo sido eliminadas oito devido aos inquiridos já se encontrarem fora da efetividade de serviço. Assim, a amostra final situou-se nos 356 militares (taxa de resposta de 27,5%), valor que se considera bastante satisfatório, segundo a tabela de Huot (2002), em Apêndice J (tabela 18).

2.3. Modelo de análise

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005, p. 44), a melhor forma de iniciar um trabalho de investigação consiste em anunciar o projeto sob a forma de uma pergunta de partida, servindo de fio condutor da investigação. Para o efeito, a pergunta de partida deve ser clara, exequível e pertinente, permitindo ao investigador exprimir com maior exatidão aquilo que procura saber, elucidar e compreender melhor.

Face ao exposto, esta investigação decorreu da seguinte pergunta de partida:



PP: Em que medida podem os contratos de longa duração contribuir para o aumento do recrutamento e retenção de praças na Força Aérea?

Decorrente desta pergunta, surgiram as seguintes perguntas derivadas e consequentes hipóteses:

PD1: Em que medida o atual modelo de recrutamento de praças responde às necessidades da Força Aérea?

H1: A Força Aérea não tem conseguido preencher o número de vagas disponíveis nas diferentes especialidades de praças.

PD2: Quais as expectativas dos militares, designadamente praças, aquando do ingresso na Força Aérea?

H2: Aspetos de cariz profissional assumem-se como fundamentais para o ingresso de praças na Força Aérea.

PD3: Quais os fatores que contribuem para a retenção de praças na efetividade de serviço?

H3: Aspetos instrumentais contribuem para o aumento da retenção de praças na efetividade de serviço.

Em Apêndice A, apresenta-se o mapa concetual que serviu de base à investigação e onde se articulam as perguntas de partida, derivadas e respetivas hipóteses com os conceitos estruturantes, assim como o seu desdobramento em dimensões e respetivos indicadores.

2.4. Instrumentos de recolha de dados

Os instrumentos utilizados na presente investigação para a recolha de dados foram a análise documental, essencial na obtenção de informação para a análise do recrutamento, entrevistas semiestruturadas a especialistas da Instituição Militar (em Apêndice D), para identificar a convergência/divergência da visão institucional face às expectativas e desejos do universo em estudo e ainda um questionário dirigido às praças em regime de contrato na efetividade de serviço (em Apêndice B), para que fosse possível analisar as suas expectativas, desejos e motivações, por forma a identificar os fatores a potenciar ao nível do recrutamento e retenção.

Conforme referem Quivy e Campenhoudt (2005, p. 189), a utilização do questionário apresenta diversas vantagens tais como, garantia do anonimato do trabalhador, recolha de uma grande quantidade de opiniões, estabelecer numerosas análises de correlação e extrapolar para o conjunto da população as conclusões relativas a uma amostra. Nestes



termos, considerando o objetivo do estudo e a dimensão da população (1294 praças em 10MAR2017), estas foram as vantagens que determinaram a escolha deste método.

Quanto à sua estrutura, o questionário foi construído a partir do questionário já validado da DGPRM (2012), no âmbito do “estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas”.

Previamente à aplicação do questionário, e por forma a identificar o tempo de resposta, assim como determinar a relevância, clareza e a compreensão das perguntas, foi aplicado um pré-teste a quatro praças de diferentes especialidades, não se verificando dificuldades na interpretação das perguntas.

Atendendo aos condicionalismos temporais e geográficos, recorreu-se à forma eletrónica na aplicação e disseminação dos questionários. Além da informação via *groupwise* para todos os praças com acesso à plataforma, foi ainda solicitada colaboração dos comandantes de Esquadra e Esquadrilha de Pessoal para a divulgação dos questionários, nos casos de inexistência de acesso à referida plataforma.

Para o tratamento dos dados recorreu-se ao *software* de tratamento estatístico - *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 23.



3. Resultados

3.1. Recolha de dados

3.1.1. Descrição da amostra

Da aplicação dos questionários resultou uma amostra final constituída por 356 militares, onde 282 (79,2%) são do género masculino e 74 (20,8%) do género feminino, com a idade média a situar-se nos 24 anos.

Ao nível da escolaridade, verifica-se que 1,1% dos inquiridos detém mestrado, 7,3% licenciatura, 57,3% o 12.º ano, 2,2% o 11.º ano, 0,3% o 10.º ano, 5,4% o 9.º ano, ficando os restantes 26,4% distribuídos por cursos profissionais: nível 2 (1,7%), nível 3 (8,2%), nível 4 (15,4%) e nível 5 (1,1%).

No que se refere à situação contratual, 42% dos inquiridos estão nos primeiros dois anos de contrato, 41% têm entre três a quatro anos de contrato e 17% estão no último ano de contrato. De referir ainda que a amostra abrange a totalidade das especialidades do universo em análise.

3.2. Análise, apresentação dos resultados e discussão

3.2.1. Validação do instrumento de medida face à amostra

Relativamente à consistência das variáveis do questionário, verificou-se um Alfa de Cronbach de 0,898, correspondendo assim a uma boa consistência interna, sendo as variáveis consideradas estatisticamente fiáveis.

3.2.2. Recrutamento

Da análise dos dados recolhidos, relativos aos últimos cinco anos (tabela 4) verifica-se desde logo uma tendência negativa no número de candidatos com especial relevância para os anos de 2014 e principalmente de 2016, onde o decréscimo face a 2015 foi de 52,12%. Relativamente aos candidatos admitidos ressaltam os anos 2015 e 2016 onde apenas 84,11% e 48,36%, respetivamente, de vagas a concurso foram efetivamente preenchidas com especial incidência nas especialidades de Secretariado e Apoio dos Serviços, Condutor Auto e Polícia Aérea (tabela 11, em Apêndice G).



Tabela 4 - Variação candidaturas de praças na Força Aérea

Ano	CFP/RC				
	Candidaturas	Variação anual	Vagas Planeadas	Vagas Preenchidas	Percentagem Admissões
2012	2039		328	327	99,70%
2013	1821	-10,69%	360	359	99,72%
2014	1385	-23,94%	172	172	100%
2015	1744	25,92%	560	471	84,11%
2016	835	-52,12%	550	266	48,36%

Fonte: (Bases de dados da Divisão de Recursos, 10MAR2017)

Face a esta evolução, e no sentido de analisar o problema de uma forma global, urge a necessidade de projetar o futuro, designadamente através da análise das saídas planeadas e, mais importante, das saídas não planeadas.

No que concerne às saídas planeadas, isto é, à passagem à disponibilidade por se atingir a duração máxima de serviço efetivo permitida pela LSM, verifica-se que a partir de 2017 e até 2022, a FA irá perder 1319 praças, a uma média anual de 261 militares, com exceção ao ano de 2018, onde irão passar à disponibilidade apenas 15 praças, em resultado de não terem sido autorizados ingressos pela tutela em 2011 (Gráfico 1).

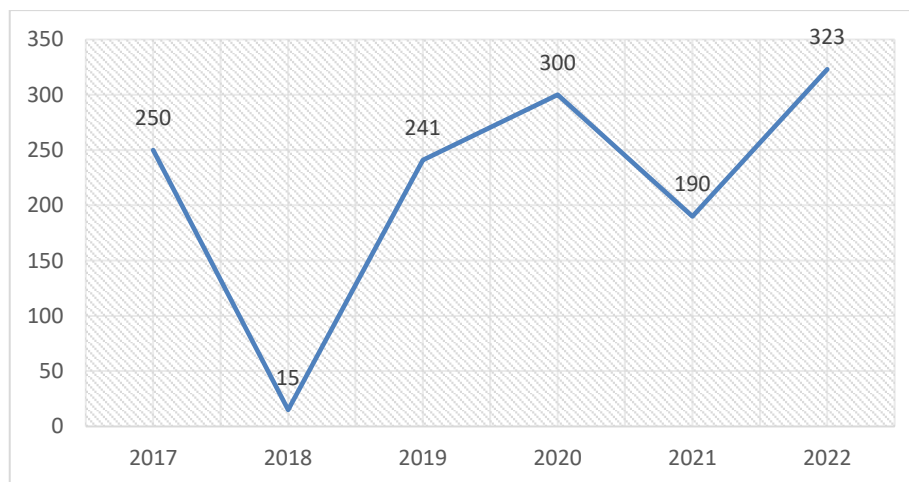


Gráfico 1 - Passagem à disponibilidade de praças (limite contratual)

Fonte: (Adaptado da base de dados da Direção de Pessoal, 17JAN17, constante na tabela 10, Apêndice F)

No que diz respeito às saídas não planeadas, isto é, às passagens à disponibilidade antes de se atingir a duração máxima de serviço efetivo permitida pela LSM, verifica-se que no período compreendido entre 2012 e 2016 saíram da FA um total de 438 praças, a que corresponde um valor médio anual de 88 militares (Gráfico 2).

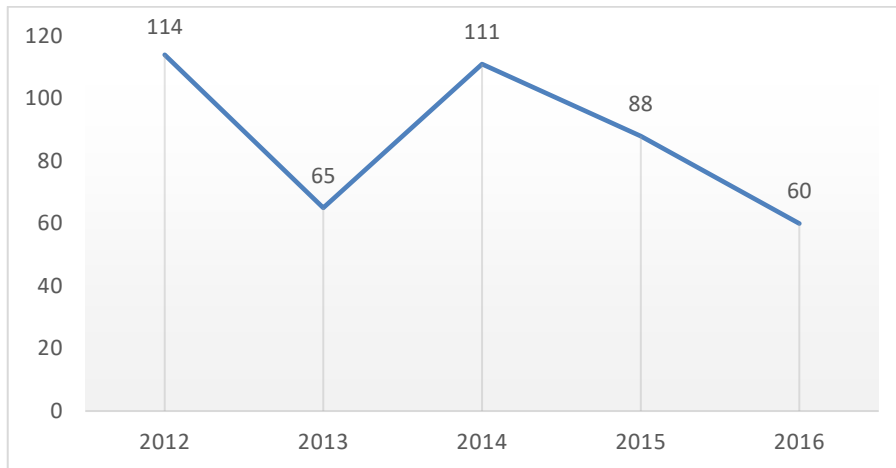


Gráfico 2 - Passagem à disponibilidade de praças (antes do limite contratual)

Fonte: (Adaptado da base de dados da Direção de Pessoal, 13JAN17, constante na tabela 2)

Projetando estes valores para o futuro verifica-se que correspondem a um acréscimo de 33,72% face às saídas planeadas, passando o número médio anual de saídas a corresponder a 349 praças.

Identificada a situação global, cabe aprofundar sobre as possíveis razões que conduziram a esta situação, designadamente ao nível do órgão recrutador. Para o efeito recorreu-se a informação proveniente de pesquisa documental, entrevistas e questionários.

A crise económica e consequente programa de resgate originou reduções significativas ao nível orçamental, sobretudo na componente da publicidade. A análise do período 2010/2016 demonstra cabalmente esta situação, passando-se de um orçamento de 261.900€ em 2010 para 27.000€ em 2016 (Gráfico 3).

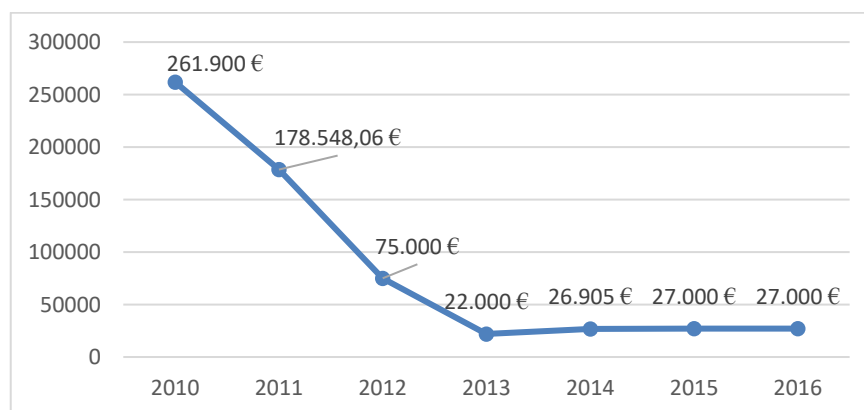


Gráfico 3 - Evolução orçamental em publicidade

Fonte: (Centro de Recrutamento da Força Aérea, 2017)



Em relação às ações de divulgação (tabela 5), observa-se uma situação mais estável face à anterior com exceção de 2013 e 2014 em que se verificou uma diminuição considerável. De realçar a diferença de estratégias entre CRFA localizado em Lisboa e a sua delegação Norte. Enquanto a Delegação Norte (DNCRFA) executa um número elevado de ações de curta duração, o CRFA executa um número mais contido de ações de duração mais prolongada.

Tabela 5 - Ações de divulgação

	2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	Ações	Dias	Ações	Dias	Ações	Dias	Ações	Dias	Ações	Dias	Ações	Dias	Ações	Dias
CRFA	78	134	64	81	56	85	28	45	36	68	60	132	73	128
DNCRFA	82	110	75	87	59	66	46	53	57	67	96	99	85	86
TOTAL	160	244	139	168	115	151	74	98	93	135	156	231	158	214

Fonte: (Centro de Recrutamento da Força Aérea, 2017)

No que diz respeito à eficácia da estratégia de recrutamento no período crítico de 2015/2016, verifica-se que ao aumento das ações de divulgação em 2015 correspondeu um aumento de 25,92% no número de candidatos face ao ano anterior. Já em 2016, e perante um número de ações de divulgação semelhante a 2015, a situação alterou-se profundamente verificando-se uma diminuição de 52,12% no número de candidatos face ao ano anterior.

Segundo Martins (2017) a falta de atratividade pela categoria de praças deve-se a “meios de divulgação desadequados face ao público-alvo e falta de comunicação estratégica que concorre para a criação de uma imagem organizacional positiva”. Já Graça (2017) elege questões como: perda da ligação emocional ao serviço público, falta de estabilidade do regime contratual e ainda as alterações demográficas que tendencialmente reduzem o universo de candidatos.

Perante estes resultados, cabe agora confrontá-los com a opinião do universo em estudo, recorrendo-se para o efeito aos dados obtidos no questionário. No que concerne à informação sobre a FA antes da candidatura, verifica-se um conhecimento relativamente baixo com um valor médio de 2,62, numa escala de 0 a 6, (tabela 12, em Apêndice H).

Relativamente às fontes de informação, verifica-se uma maior incidência para os “familiares” e “amigos” com 42% e 44%, respetivamente, seguindo-se a “internet” com 38,5%. No que se refere às fontes diretamente controladas pela instituição militar apenas o “Dia da Defesa Nacional” com 27,5% tem alguma pertinência, tendo os “centros de recrutamento” 9,6% e Feiras e Stands 5,3% e 5,9%, respetivamente (tabela 13, em Apêndice



H). Estes resultados estão em sintonia com os alcançados no estudo da DGPRM (tabela 17, em Apêndice I), demonstrando claramente os canais a privilegiar no desenvolvimento da estratégia de recrutamento, contrariando em boa parte a estratégia até agora utilizada, assente especialmente na divulgação junto de centros de emprego, escolas, feiras, entre outros. Neste sentido a aposta nas novas tecnologias, designadamente no Facebook e futuramente no Instagram e no Twitter, tornam-se cruciais para o alargando do espetro de atuação (Paulos, 2017).

Neste contexto, considera-se importante referir que ao nível do RIPSM, mecanismo criado como potenciador de atratividade, verifica-se que 80,9% dos inquiridos apenas dele tem conhecimento no momento ou após a candidatura, 7,6% ainda não conhece e apenas 11,5% reconhece ter conhecimento deste mecanismo antes da candidatura (tabela 14, em Apêndice H).

Conforme referido por Martins (2017) o desconhecimento do RIPSM influencia fortemente a capacidade de recrutar, sendo necessário desenvolver medidas para a sua dinamização, tais como, disponibilização de *flyers*, novas tecnologias, melhoria da comunicação presencial, apresentação de casos reais. Ainda neste âmbito Graça (2017) defende a necessidade de melhoria da eficácia comunicacional através de ferramentas digitais.

Face ao que precede, parece dispor-se da informação suficiente para avaliar a primeira hipótese. Independentemente das dificuldades que tamanha redução orçamental possa ter originado, não se verifica uma proporcionalidade direta no número de candidatos, pelo que se rejeita a H1 “A Força Aérea não tem conseguido preencher o número de vagas disponíveis nas diferentes especialidades de praças”.

A questão apresenta-se sobretudo ao nível da adequação estratégica perante o novo modelo geracional, de prevalência tecnológica. A importância do instrumento “internet”, leva a que o recurso às novas tecnologias, que combinam a imagem e voz à escrita, se apresentam como essenciais ao desenvolvimento comunicacional, com especial incidência ao nível da promoção do RIPSM, condições contratuais e atividades desenvolvidas.

Relativamente à PD1 “Em que medida o atual modelo de recrutamento de praças responde às necessidades da FA?”, verifica-se que o modelo atual de recrutamento de praças mostra-se incapaz de responder às necessidades da FA, havendo a necessidade de uma nova estratégia comunicacional, mais interativa e abrangente, assente no aproveitamento das



novas tecnologias, complementada com a presença física nos eventos prosseguidos atualmente.

3.2.3. Expetativas de ingresso

A necessidade de recrutar leva a que as organizações necessitem de conhecer as expetativas dos candidatos de forma a facultarem as condições materiais e simbólicas que os atraem (Cunha et al., 2012, p. 225). Neste sentido e com base nos dados obtidos dos questionários, serão apresentadas as razões que nortearam a decisão pelo ingresso na FA, agrupados por dimensão e segundo a média dos indicadores numa escala de 0 a 6 (nada importante a muito importante), conforme tabela 6.

Tabela 6 - Expetativas de ingresso por dimensão e indicadores (valores médios)

Dimensão simbólica-operacional	3,72
Servir Portugal/representar o país	4,39
Atração pelos valores da vida militar (regras, disciplina, espírito de missão, etc.)	4,22
Atração pelas atividades e missões da Força Aérea (exercícios operacionais)	3,99
Participar em missões no estrangeiro (Apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)	3,56
Atração pelos equipamentos utilizados pela Força Aérea (armamento, aviões, etc.)	3,45
Atração pelo prestígio social dos militares	2,68
Dimensão profissional	3,44
Obter estabilidade profissional	4,2
Poder desempenhar funções adequadas às minhas habilitações	3,65
Beneficiar dos incentivos à prestação do serviço militar	2,97
Atração pela remuneração	2,94
Dimensão instrumental	2,74
Poder concorrer aos Quadros Permanentes das Forças Armadas	4,05
Poder concorrer às Forças de Segurança (PSP, GNR, Guarda Prisional, etc.)	2,51
Experimentar uma profissão diferente	2,35
Frequentar cursos de formação profissional	2,03
Dimensão social	1,46
Não ter outro emprego	2,09
Por tradição e/ou influência familiar	1,71
Sair da área de residência	1,43
Por problemas familiares	0,6



Constata-se que o ingresso dos militares da categoria de praças na FA deve-se essencialmente a razões de cariz simbólico-operacional (média de 3,72), ou seja, aspetos associados à vida militar como valores e operacionalidade. “Servir Portugal” e “Atração pelos valores da vida militar (regras, disciplina, espírito de missão, etc.)” com valor médios de 4,39 e 4,22, respetivamente, apresentam-se como as principais razões para o ingresso na instituição. Ao nível da dimensão profissional que compreende aspetos relacionados com as características contratuais, o valor médio global apresenta-se positivo (3,44) sobressaindo claramente o desejo pela estabilidade profissional com um valor médio de 4,2. Já no que concerne à dimensão instrumental que abrange aspetos associados com projetos profissionais de médio e longo prazo, ressalta o acesso aos Quadros Permanentes com valor médio de 4,05, seguindo aliás o desiderato anterior de estabilidade profissional.

De forma muito residual surge a dimensão social ligada à influência da rede social, com um valor médio total de 1,46.

Estes resultados convergem com os alcançados no estudo da DGPRM e tese de mestrado que suporta esta investigação (tabela 17, em Apêndice I) e com a opinião de Martins (2017) que identifica como principais fatores de ingresso à categoria praças: “(...) aspetos operacionais e simbólicos associados à FA, tais como: o servir e representar o país; os valores da vida militar; e as atividades e missões”.

Perante os resultados, pode-se inferir que não se confirma a H2 “Aspetos de cariz profissional assumem-se como fundamentais para o ingresso de praças na Força Aérea”. De facto, e respondendo à PD2 “Quais as expectativas dos militares, designadamente praças, aquando do ingresso na FA?”, constata-se que muito embora tenham sido expectativas de cariz simbólico-operacional as principais responsáveis pelo ingresso na instituição, verifica-se um desejo generalizado de obtenção de “estabilidade profissional” (expectativas de cariz profissional), seja através do acesso aos Quadros Permanentes ou, na sua impossibilidade, a contratos de longa duração.

A promoção destes fatores deve ser acompanhada do esforço da organização no sentido de corresponder aos desejos, aspirações e motivações dos jovens, sob risco de perder o seu encanto inicial, levando à quebra do contrato psicológico e consequente saída da organização.

3.2.4. Retenção

O sucesso organizacional está dependente em larga medida da sua capacidade para reter os RH mais talentosos. Uma rotatividade elevada implica não só elevados custos para



recrutar, selecionar e formar, como também influenciar negativamente o clima e satisfação no trabalho (Cunha et al., 2012, p. 789).

Nesta perspectiva, importa observar quais os fatores considerados de maior importância para a manutenção nas fileiras dos militares da categoria de praças. Assim, e com base nos dados obtidos nos questionários, serão apresentados os principais fatores, agrupados por dimensão e segundo a média dos indicadores numa escala de 0 a 6 (de nada importante até muito importante), conforme tabela 7.

Tabela 7 - Fatores de retenção por dimensão e indicadores (valores médios)

Dimensão simbólica-operacional	3,99
Participar em missões no estrangeiro (Missões de apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)	4,05
Melhoria da imagem e prestígio da Força Aérea	4,04
Ter mais atividade operacional	3,89
Dimensão profissional	4,46
Ter uma remuneração mais elevada	4,94
Acesso efetivo aos incentivos previstos na lei	4,5
Um regime de contrato mais alargado	3,95
Dimensão instrumental	4,84
Formação Certificada	4,85
Facilidade em obter um vínculo permanente às Forças Armadas	4,82
Dimensão social	4,02
Poder conciliar os estudos com o trabalho	4,55
Mais apoios à família (por exemplo, existência de creches nas unidades)	3,76
Ficar colocado junto da zona de residência	3,74

Verifica-se uma maior prevalência para os aspetos relacionados com a dimensão instrumental com um valor médio global de 4,84, destacando-se a homogeneidade dos dois indicadores em análise – “Formação certificada” e “Facilidade em obter um vínculo permanente às Forças Armadas” com valores médios de 4,85 e 4,82, respetivamente.

A dimensão profissional apresenta um valor médio de 4,46, destacando-se os aspetos “Ter uma remuneração mais elevada” e “Acesso efetivo aos incentivos previstos na lei” com valor médio de 4,94 e 4,5, respetivamente. Quanto à dimensão social, ressalta o “Poder conciliar os estudos com o trabalho” com um valor médio de 4,55, ficando os aspetos relacionados com a dimensão simbólica-operacional com a menor classificação, 3,99. Estes



resultados demonstram claramente o desejo de estabilidade profissional, em linha com os obtidos na tese de mestrado enunciada anteriormente (tabela 17, em Apêndice I).

No que concerne à certificação da formação e segundo o Diretor de Instrução estão a ser desenvolvidos trabalhos no âmbito da Direção-Geral de Política de Defesa Nacional no sentido de criar mecanismos para certificação da formação militar. Paralelamente, a FA vem desenvolvendo contactos junto de diversas entidades de forma a que estas reconheçam a formação militar, garantindo dessa forma o acesso à profissão correspondente.

Sendo determinante para a capacidade de retenção o cumprimento do “contrato psicológico” mostra-se preocupante a opinião dos inquiridos quando chamados a classificar a informação prestada pela instituição face à realidade posteriormente encontrada. Conforme se pode observar na tabela 15 (Apêndice H), todos os itens apresentam, numa escala 0 a 6, valores médios abaixo do ponto mediano. Estes resultados vão ao encontro dos obtidos no estudo da DGPRM (tabela 17, em Apêndice I), onde se conclui que a informação prestada não corresponde à realidade encontrada.

3.2.4.1. Contratos de longa duração

Apresentando a “estabilidade profissional” como um fator primordial para a retenção e não se afigurando provável uma melhoria no acesso ao vínculo permanente, novas soluções devem ser encontradas indo ao encontro dos desejos e aspirações do universo em estudo. Neste sentido, uma das soluções possível passa pela implementação de contratos com uma duração até 20 anos. Perante este desígnio cabe analisar as suas vantagens, desvantagens e sobretudo a sua aceitabilidade pelo universo em estudo.

Com base nos dados dos questionários (tabela 8) é possível constatar que 71,1% dos inquiridos considera a atual duração contratual (6 anos) desadequada. Verifica-se ainda que 61,5% dos inquiridos estariam disponíveis para permanecer em regime de contrato por um período igual ou superior a 9 anos, sendo que 38,2% concordam com contratos com duração igual ou superior a 12 anos.



Tabela 8 - Duração contratual aceite pelos inquiridos

Duração contratual (anos)	Frequência de respostas	Respostas (percentagem)
6	103	28,9%
7	10	2,8%
8	24	6,7%
9	49	13,8%
10	33	9,3%
11	1	0,3%
12 ou mais	136	38,2%
TOTAL	356	100%

Se se analisar o universo por especialidades (tabela 16, Apêndice H), sobressaem desde logo as especialidades de Abastecimento, Polícia Aérea e Condutor Auto com 58,1%, 49,2% e 46,7%, respetivamente, com maior predisposição para contratos de duração igual ou superior a doze anos. Em sentido oposto, temos as especialidades de Operador de Meteorologia, Mecânico de Eletricidade, Operador de Informática e Mecânico de Eletrónica com 80%, 50%, 46,7% e 46,2%, respetivamente, com preferência pelo atual contrato.

Relativamente às vantagens e desvantagens que podem advir de um alargamento do período contratual, recorreu-se aos contributos dos entrevistados, de onde foi possível sintetizar três grandes vantagens para a instituição militar.

- Rentabilizar o retorno no investimento da formação (Diretor Instrução, Chefe do CRFA e Adj. RPC DIVREC);
- Garantir que o conhecimento adquirido é posto em prática durante mais tempo (Diretor Instrução, Subdiretor de Pessoal, Chefe do CRFA e Adj. RPC DIVREC);
- Proporcionar uma partilha de conhecimento efetiva aos militares mais modernos (Adj. RPC DIVREC).

No que concerne aos aspetos diretamente ligados aos militares, foram identificadas duas vantagens e três desvantagens. As vantagens compreendem, o aumento da estabilidade profissional (Diretor de instrução e Subdiretor de pessoal) e o acréscimo de formação (Chefe do CRFA).

Como desvantagens foram referidas: a dificuldade de reinserção profissional (Diretor Instrução, Subdiretor de Pessoal, Chefe do CRFA e Adj. RPC DIVREC), a instabilidade pessoal face à precariedade contratual (Adj. RPC DIVREC) e a manutenção da motivação (Chefe do CRFA).



Face ao que se precede, parece dispor-se da informação suficiente para validar a H3 “Aspetos instrumentais contribuem para o aumento da retenção de praças na efetividade de serviço” e responder à PD3 “Quais os fatores que contribuem para a retenção de praças na efetividade de serviço?”. São os fatores associados com projetos profissionais que garantam a estabilidade profissional a médio e longo prazo, como o vínculo permanente às FFAA ou, na sua impossibilidade, os contratos de longa duração, bem como uma formação certificada e reconhecida pelo mercado trabalho.

No que concerne aos contratos de longa duração é possível inferir um ganho absoluto ao nível institucional. Já em relação aos militares, surge alguma preocupação com a dificuldade que pode advir da reinserção no mercado de trabalho numa idade mais avançada, sendo que a certificação e reconhecimento da formação podem minimizar este fator. Ainda assim, verifica-se um elevado interesse do universo em estudo por este tipo de contrato.

Perante as evidências, em resposta à pergunta de partida “Em que medida podem os contratos de longa duração contribuir para o aumento do recrutamento e retenção de praças na Força Aérea?” verifica-se que face à ineficácia do atual modelo de recrutamento, os contratos de longa duração permitem uma maior estabilidade profissional respondendo dessa forma às expetativas (de ingresso) das praças e influenciando a sua decisão pela permanência nas fileiras.

Ainda assim, apesar das virtudes e elevada aceitabilidade (mais de 70% dos inquiridos), a operacionalização destes contratos, não garantem, per si, sucesso absoluto. Será necessário a definição de uma estratégia de comunicação coerente com a realidade, mais interativa e abrangente, com capacidade de dinamizar o RIPSMM, evitando o empolar de expetativas, contribuindo dessa forma para a manutenção do contrato psicológico.



Conclusões

Com a publicação da LSM em 1999, dá-se início ao processo de profissionalização do serviço militar. A crispação económica que se assistiu nos últimos anos, no panorama mundial e mais concretamente em Portugal, produziram efeitos nefastos generalizados. A constante redução de recursos, financeiros e humanos, trouxeram dificuldades acrescidas no cumprimento das missões atribuídas à Força Aérea, tornando-se imperativo definir novos instrumentos que permitam uma melhor racionalização e otimização dos recursos humanos.

A adequação do atual modelo de profissionalização surge assim como uma realidade urgente e inadiável. No caso da Força Aérea, a situação mais complexa reside ao nível da atração de jovens para a prestação de serviço na categoria de praças, verificando-se uma diminuição progressiva de candidatos, tendo em 2015 e 2016 incorporado apenas 84,11% e 48,36%, respetivamente, das suas necessidades.

Assim, pretendeu-se com esta investigação estudar uma solução que lograsse contribuir para a definição de uma estratégia de recursos humanos da FA capaz de responder às suas necessidades.

Neste sentido, a presente investigação teve como objetivo analisar se, da aplicação de contratos de longa duração, designadamente na classe de praças, resultam mais-valias para a Força Aérea, nomeadamente, ao nível da sua capacidade de recrutar e reter os RH necessários.

Para o efeito, foi adotada uma estratégia de investigação mista, baseada no reforço, recorrendo-se a um raciocínio hipotético-dedutivo, seguindo a tipologia de estudo de caso. Na fase exploratória realizaram-se entrevistas não estruturadas junto dos responsáveis pelas áreas organizacionais diretamente envolvidas nesta problemática, designadamente o Chefe da DIVREC e o Chefe do Departamento de Informação e Marketing do CRFA em simultâneo com análise documental assente em leituras preliminares, por forma a consolidar, tanto quanto possível, o quadro teórico em análise.

Considerando que a presente investigação se insere no âmbito de um projeto de investigação a decorrer no IUM, foi ainda realizada uma reunião com o Subdiretor do Centro de Investigação do IUM, por forma a que fosse possível perceber o contributo esperado do presente estudo.

Na fase analítica centrou-se o foco no aprofundamento da recolha de dados, utilizando-se para o efeito uma conjugação de três métodos: análise documental, entrevistas semiestruturadas ao Diretor de Instrução, Subdiretor de Pessoal, Chefe do CRFA e Adj. RPC



DIVREC e ainda um inquérito por questionário, construído a partir do questionário já validado da DGPRM (2012), dirigido aos militares da categoria de praças da FA, em regime de contrato, na efetividade de serviço.

Em relação ao questionário e para uma população de 1294 (10MAR17), foram validadas 356 respostas eletrónicas que compõem a amostra de conveniência constituída pelos militares que responderam voluntariamente ao questionário (27,5% da população).

Perante os resultados obtidos é possível confirmar que o objetivo da presente investigação foi alcançado, uma vez que se constatou que da aplicação de contratos de longa duração resultam ganhos significativos quer para a organização quer para os militares. Ao nível da organização estes contratos permitem, uma maior rentabilização do retorno do investimento em formação, o aproveitamento do *know-how* por um período mais alargado e ainda uma transmissão de conhecimentos mais equilibrada face aos militares mais inexperientes. Para os militares, permite essencialmente responder aos seus desejos de maior “estabilidade profissional”.

Para a operacionalização deste objetivo geral, o primeiro objetivo compreendia avaliar a capacidade de recrutamento de praças, com base nas incorporações dos últimos cinco anos. Os resultados demonstram claramente uma dificuldade cada vez mais acentuada do recrutamento em responder às necessidades da FA. À contínua diminuição de candidatos corresponde um número preocupante de incorporados, fixando-se em 84,11% e 48,36% em 2015 e 2016, respetivamente.

Relativamente ao segundo objetivo, que pretendia analisar as razões que levam à decisão pelo ingresso na organização, entende-se também como alcançado. Com base nos resultados dos questionários e entrevistas foi possível apurar que são as razões de cariz simbólico-operacional, que congregam aspetos associados à vida militar, como valores e operacionalidade, e as razões profissionais, que compreendem aspetos relacionados com as características contratuais, as grandes responsáveis pelo ingresso na instituição.

O terceiro objetivo que consistia na identificação dos fatores que influenciam positivamente a capacidade de retenção, foi também ele concretizado. Com base nos resultados apurados constatou-se que são os fatores instrumentais, associados com projetos profissionais de médio e longo prazo, os principais potenciadores de retenção.

Para a resolução da pergunta de partida, concorreram três perguntas derivadas com igual número de hipóteses. De forma a responder à PD1 “Em que medida o atual modelo de recrutamento de praças responde às necessidades da FA?” foi testada a H1 “A Força Aérea



não tem conseguido preencher o número de vagas disponíveis nas diferentes especialidades de praças”, tendo-se concluído pela sua rejeição, uma vez que da análise dos resultados não foi encontrada qualquer convergência entre redução orçamental face à redução de candidatos.

Verifica-se assim que o modelo atual de recrutamento de praças mostra-se incapaz de responder às necessidades da FA, havendo a necessidade de uma nova estratégia comunicacional, mais interativa e abrangente, assente no aproveitamento das novas tecnologias, complementada com a presença física nos eventos prosseguidos atualmente.

Para responder à PD2 “Quais as expetativas dos militares, designadamente praças, aquando do ingresso na FA?” foi testada a H2 “Aspetos de cariz profissional assumem-se como fundamentais para o ingresso de praças na Força Aérea”, verificando-se também aqui a sua rejeição. Nestes termos, constata-se que as expetativas de cariz simbólico-operacional, associadas à vida militar como “Servir Portugal” e “Atração pelos valores da vida militar (regras, disciplina, espírito de missão, etc.)” são as principais responsáveis pelo ingresso na instituição, logo seguidas pelas expetativas profissionais, com especial incidência “obter estabilidade profissional”, seja através do acesso aos Quadros Permanentes ou, na sua impossibilidade, a contratos de longa duração.

A promoção destes fatores deve ser acompanhada do esforço da organização no sentido de corresponder aos desejos, expetativas e motivações dos jovens, sob risco de perder o seu encanto inicial, levando à quebra do contrato psicológico e conseqüente saída da organização.

No que concerne à resposta da PD3 “Quais os fatores que contribuem para a retenção de praças na efetividade de serviço?” foi testada a H3 “Aspetos instrumentais contribuem para o aumento da retenção de praças na efetividade de serviço” tendo-se concluído pela sua validação. Verifica-se assim que os fatores que contribuem para o aumento da retenção de praças na efetividade de serviço prendem-se sobretudo na garantia de maior estabilidade profissional a médio e longo prazo, como “Formação certificada”, “Facilidade em obter um vínculo permanente às Forças Armadas” ou na sua impossibilidade a contratos de longa duração.

No que concerne à pergunta de partida, “Em que medida podem os contratos de longa duração contribuir para o aumento do recrutamento e retenção de praças na Força Aérea?” verifica-se que face à ineficácia do atual modelo de recrutamento, os contratos de longa duração permitem uma maior estabilidade profissional respondendo dessa forma às



expetativas (de ingresso) das praças e influenciando a sua decisão pela permanência nas fileiras.

Apesar das virtudes e elevada aceitabilidade (mais de 70% dos inquiridos), a operacionalização destes contratos, não garantem, per si, sucesso absoluto. Torna-se necessário a definição de uma estratégia de comunicação coerente com a realidade, mais interativa e abrangente, com capacidade de dinamizar o RIPSM, evitando o empolar de expetativas, contribuindo dessa forma para a manutenção do contrato psicológico.

Concluindo, considera-se que a presente investigação, ao confirmar que da aplicação de contratos de longa duração resultam ganhos significativos ao nível do recrutamento e principalmente na retenção, contribuiu para a resposta ao problema em análise, que consistia na definição de uma estratégia de RH da FA capaz de responder às suas necessidades.

Em relação aos contributos para o conhecimento, julga-se que a presente investigação vem responder a uma lacuna na gestão dos RH da FA, decorrente da inexistência de estudos desta temática, em relação ao universo de praças.

Com efeito, os resultados obtidos permitem constituir-se como um instrumento de apoio aos responsáveis organizacionais destas áreas, na medida em que se apresenta a opinião concreta dos militares, em relação aos seus desejos, expetativas e motivações, nem sempre convergentes aos desígnios do pensamento institucional.

Ainda que não permitindo a estabilidade de um vínculo permanente, verifica-se uma pretensão muito elevada pelos contratos de longa duração por parte dos inquiridos, assim como por uma formação certificada.

Relativamente à qualidade da informação institucional prestada, verifica-se um sentimento negativo generalizado, com custos objetivos nas saídas não planeadas fruto da quebra de expetativas. Urge ainda a necessidade de dinamizar atempadamente o RIPSM por forma a capitalizar as suas virtudes de atratividade. Estas conclusões encontram-se em sintonia com os resultados obtidos no decurso do estudo da DGPRM e tese de mestrado que serviram de suporte à presente investigação.

Em termos de recomendações, considera-se pertinente divulgar os resultados obtidos, principalmente, junto das seguintes entidades, de forma a poderem ser tidas em consideração as seguintes ações:

- Divisão de Recursos: desenvolver esforços no sentido de obter um conhecimento das expetativas e motivações da totalidade dos militares da categoria de praças, em relação à temática em análise; desenvolver uma estratégia de cooperação com o



CRFA, no sentido de obter uma informação atualizada e generalizada das várias gerações de candidatos;

- Direção de Instrução: reforço das diligências junto de entidades que reconheçam a formação militar, garantindo o acesso à profissão correspondente;
- Centro de Recrutamento da Força Aérea: prestar aos candidatos uma informação coerente com a realidade, apresentando-se as vantagens e desvantagens das várias especialidades, possíveis colocações, de forma a evitar o defraudar das expectativas; exploração da “internet”, de forma mais incisiva, combinando imagem e som à escrita;
- Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea: promover ações de esclarecimento aos recrutas acerca das especialidades (incluindo os mecanismos de troca de especialidades) e duração da formação, evitando assim o defraudar das expectativas e consequente dificuldade de retenção.

Ainda que se considere que a amostra do estudo é bastante satisfatória, entende-se como limitação da investigação o facto de não se ter conseguido um número mais abrangente de inquiridos, permitindo uma consolidação mais profunda sobre a temática em análise.

Considera-se ainda como limitação o facto de se restringir o objeto de estudo da investigação à categoria de praças na FA na medida em que, qualquer alteração nestas matérias, afeta as FFAA na sua totalidade.

Face às limitações sugere-se para pesquisas futuras que o presente estudo seja alargado às FFAA, permitindo obter-se uma visão mais abrangente. Ao nível da FA, sugere-se o aprofundamento dos dados, permitindo identificar de forma mais consistente as especialidades mais críticas, assim como definir os seus respetivos limites contratuais.



Bibliografia

- Assembleia da República, 1999. *Aprova a Lei do Serviço Militar* (Lei 174/1999 de 21 de setembro), Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2016. *Aprova as Grandes Opções do Plano para 2017* (Lei 41/2016 de 28 de dezembro), Lisboa: Diário da República.
- Bilhim, J.A.F., 2009. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 4ª ed. Lisboa: ISCSP.
- Bryman, A., 2012. *Social Research Methods*. 4.rd ed. Oxford: University Press.
- Caetano, A. e Vala, J., 2007. *Gestão de Recursos Humanos – Contexto, Processos e Técnicas*. 3ª ed. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Cardoso, A., 2008. O Benefício da Profissionalização das Forças Armadas. *Nação & Defesa*. 120, 77-101.
- Chiavenato, I., 1999. *Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 20ª Tiragem. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. e Gomes, J.F.S., 2012. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (2012). Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas: Relatório final.
- Figueiredo, J.M.M.P., 2017. Entrevista semiestruturada sobre contratos de longa duração [Entrevista]. Lisboa (16 janeiro 2017).
- Graça, L., 2017. Entrevista semiestruturada sobre contratos de longa duração [Entrevista]. Lisboa (17 janeiro 2017).
- Huot, R., 2002. *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015a. *NEP ACA-10 - Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015b. *NEP ACA 018 - Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos Escritos a Realizar no IESM*. Lisboa: IESM.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- Law, J., 2015. *A Dictionary of Business and Management*. 5th edition. Oxford: Oxford University Press.
- Martins, A.M.B.S.Q., 2014. *Turnover e Retenção dos Militares do Regime de Contrato da Força Aérea*. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. ISEG.



- Martins, N.Q., 2017. Entrevista semiestruturada sobre contratos de longa duração [Entrevista]. Lisboa (07 fevereiro 2017).
- Mehta, M., Kurbetti, A. e Dhankhar, R., 2014. Review paper – study on employee and commitment. *International journal of advance research in computer science and management studies*, 2, 154-164.
- Ministério da Defesa Nacional, 2000. *Estabelece o regulamento da Lei do Serviço Militar* (Decreto-Lei 289/2000 de 14 de novembro, alterado pelo Decreto-Lei 52/2009 de 2 de março), Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2000. *Aprova o Regulamento de Incentivos à prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato e de Voluntariado* (Decreto-Lei 320-A/2000, alterado pelo Decreto-Lei 118/2004 de 21 de maio, Decreto-Lei 320/2007 de 27 de setembro, Lei 55-A/2010 de 31 de dezembro, Lei 64-B/2011 de 30 de dezembro e pelo Decreto-Lei 13/2015 de 26 de janeiro), Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2010. *Estabelece o regime de contrato especial para prestação de serviço militar, aplicável à categoria de oficial, nas áreas funcionais de medicina, pilotagem de aeronaves e assistência religiosa* (Decreto-Lei 130/2010 de 14 de dezembro), Lisboa: Diário da República.
- Nascimento, A.C.C., 2016. Entrevista exploratória sobre contratos de longa duração [Entrevista]. Lisboa (23 novembro 2016).
- Noe, R.A., 2010. *Employee Training and Development – International Edition*. 5.rd ed. New York: McGraw_Hill/Irwin.
- Paulos, C.M.D., 2017. Entrevista semiestruturada sobre contratos de longa duração [Entrevista]. Lisboa (18 janeiro 2017).
- Prazeres, E., 2016. Entrevista exploratória sobre instrumentos/estratégia recrutamento [Entrevista]. Lisboa (30 novembro 2016).
- Presidência do Conselho de Ministros, 2013. *Aprova as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da defesa nacional e das Forças Armadas, designada por Reforma “Defesa 2020”* (Resolução do Conselho de Ministros 26/2013 de 19 de abril), Lisboa: Diário da República.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L., 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4.^a ed. Lisboa: Gradiva.
- Santos, J.L., (2012). *Forças Armadas em Portugal*. Lisboa: Relógio D’ Água Editores.



Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G. e Gomes, J., 2006. *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Teotónio, T.M.A., 2015. *Prestação de serviço militar: a extensão do regime de contrato especial na Força Aérea Portuguesa*. Tese de Mestrado em Políticas Desenvolvimento dos Recursos Humanos. ISCSP.



Apêndice A — Mapa conceitual

Pergunta de partida	Perguntas derivadas	Hipóteses	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Formas de validação
<p>PP: Em que medida podem os contratos de longa duração contribuir para o aumento do recrutamento e retenção de praças na Força Aérea?</p>	<p>PD1: Em que medida o atual modelo de recrutamento de praças responde às necessidades da Força Aérea?</p>	<p>H1: A Força Aérea não tem conseguido preencher o número de vagas disponíveis nas diferentes especialidades de praças.</p>	Recrutamento	Gestão de Recursos Humanos	Percentagem de vagas preenchidas/vagas disponíveis	Entrevistas e análise documental
				Gestão de Recursos Humanos	Número de Saídas Planeadas/Não Planeadas	Entrevistas e análise documental
				Estratégia Organizacional	Eficácia da Informação e Marketing	Entrevistas / análise documental / questionário
	<p>PD2: Quais as expectativas dos militares, designadamente praças, aquando do ingresso na Força Aérea?</p>	<p>H2: Aspetos de cariz profissional assumem-se como fundamentais para o ingresso de praças na Força Aérea.</p>	Expectativas de Ingresso	Simbólica- operacional	Servir Portugal/representar o país	Entrevistas / análise documental / questionário
					Atração pelos valores da vida militar (regras, disciplina, espírito de missão, etc.)	Entrevistas / análise documental / questionário
					Participar em missões no estrangeiro (Apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)	Entrevistas / análise documental / questionário
					Atração pelas atividades e missões da Força Aérea (exercícios operacionais)	Entrevistas / análise documental / questionário
					Atração pelos equipamentos utilizados pela Força Aérea (armamento, aviões, etc.)	Entrevistas / análise documental / questionário
					Atração pelo prestígio social dos militares	Entrevistas / análise documental / questionário
				Profissional	Obter estabilidade profissional	Entrevistas / análise documental / questionário
					Beneficiar dos incentivos à prestação do serviço militar	Entrevistas / análise documental / questionário
					Poder desempenhar funções adequadas às minhas habilitações	Entrevistas / análise documental / questionário
					Atração pela remuneração	Entrevistas / análise documental / questionário
				Instrumental	Experimentar uma profissão diferente	Entrevistas / análise documental / questionário
					Poder concorrer às Forças de Segurança (PSP, GNR, Guarda Prisional, etc.)	Entrevistas / análise documental / questionário
					Poder concorrer aos Quadros Permanentes das Forças Armadas	Entrevistas / análise documental / questionário
					Frequentar cursos de formação profissional	Entrevistas / análise documental / questionário
				Social	Não ter outro emprego	Entrevistas / análise documental / questionário
Por tradição e/ou influência familiar	Entrevistas / análise documental / questionário					
Sair da área de residência	Entrevistas / análise documental / questionário					
Por problemas familiares	Entrevistas / análise documental / questionário					



Recrutamento de quadros qualificados para ingresso em contratos de longa duração. Adequação dos tempos de regime de contrato às necessidades da Força Aérea

	PD3: Quais os fatores que contribuem para a retenção de praças na efetividade de serviço?	H3: Aspectos instrumentais contribuem para o aumento da retenção de praças na efetividade de serviço.	Retenção	Simbólica-operacional	Melhoria da imagem e prestígio da Força Aérea	Entrevistas / análise documental / questionário
					Participar em missões no estrangeiro (Missões de apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)	Entrevistas / análise documental / questionário
					Ter mais atividade operacional	Entrevistas / análise documental / questionário
				Profissional	Um regime de contrato mais alargado	Entrevistas / análise documental / questionário
					Acesso efetivo aos incentivos previstos na lei	Entrevistas / análise documental / questionário
					Ter uma remuneração mais elevada	Entrevistas / análise documental / questionário
				Instrumental	Facilidade em obter um vínculo permanente às Forças Armadas	Entrevistas / análise documental / questionário
					Formação Certificada	Entrevistas / análise documental / questionário
				Social	Mais apoios à família (por exemplo, existência de creches nas unidades)	Entrevistas / análise documental / questionário
					Ficar colocado junto da zona de residência	Entrevistas / análise documental / questionário
					Poder conciliar os estudos com o trabalho	Entrevistas / análise documental / questionário



Apêndice B — Questionário

QUESTIONÁRIO

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

O presente questionário insere-se no âmbito do trabalho de investigação do Curso de Promoção a Oficial Superior, no Instituto Universitário Militar, em que se pretende analisar as razões da diminuição da atratividade da Força Aérea, no que concerne ao recrutamento e retenção de praças.

Está garantido o total anonimato das respostas, assim como a confidencialidade dos dados recolhidos.

Neste questionário a sua opinião é muito importante, pelo que se solicita que responda o mais honestamente possível. As suas respostas são fundamentais para a realização deste trabalho académico.

Leia atentamente e assinale com (X) a alternativa que julgue mais adequada. Caso se engane, coloque um círculo à volta da resposta e assinale a nova alternativa que pretende. O preenchimento do questionário tem uma duração de cerca de 10 minutos.

Obrigado pela sua colaboração!

1.

1.1 - Idade anos 1.2 - Sexo M F 1.3 - Escolaridade _____

1.4 - Qual a sua data de incorporação? 1.5 - Especialidade _____

2.

2.1 - Indique qual o grau de conhecimento que tinha sobre a Força Aérea antes da candidatura.

Muito incompleto 0 1 2 3 4 5 6 Muito completo

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

2.2 - De que forma soube da possibilidade de ingressar na Força Aérea?

<input type="checkbox"/> Familiares	<input type="checkbox"/> Jornais e Revistas	<input type="checkbox"/> Dia da Defesa Nacional
<input type="checkbox"/> Amigos	<input type="checkbox"/> Televisão	<input type="checkbox"/> Feiras de Emprego
<input type="checkbox"/> Professores	<input type="checkbox"/> Rádio	<input type="checkbox"/> Stands de exposição
<input type="checkbox"/> Colegas da escola	<input type="checkbox"/> Internet	<input type="checkbox"/> Ex-militares
<input type="checkbox"/> Universidade	<input type="checkbox"/> Centros de Recrutamento	
<input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____		

2.3 - Como classifica a informação transmitida pela Força Aérea até ao momento do seu ingresso relativamente:

	0	1	2	3	4	5	6	
À especialidade de candidatura	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	totalmente à realidade
Ao tipo de funções desempenhadas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
À remuneração auferida	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Às condições de habitabilidade encontradas nas Unidades	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Ao Regulamento de Incentivos à prestação de serviço militar	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Quanto às unidades de colocação	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Formação lecionada	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

2.4 - Indique o seu grau de conhecimento do Regulamento de Incentivos à prestação de serviço militar:

Não conhece 0 1 2 3 4 5 6 Conhece totalmente

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

2.5 - Em que momento teve conhecimento do Regulamento de Incentivos à prestação de serviço militar?

<input type="checkbox"/> Ainda não conhece	<input type="checkbox"/> Depois da candidatura e antes da incorporação
<input type="checkbox"/> Antes da candidatura	<input type="checkbox"/> Durante a formação
<input type="checkbox"/> No momento da candidatura	<input type="checkbox"/> Durante a prestação do serviço militar



Recrutamento de quadros qualificados para ingresso em contratos de longa duração.
Adequação dos tempos de regime de contrato às necessidades da Força Aérea

3.1 - Das seguintes razões, indique qual a importância de cada uma para o seu ingresso na Força Aérea.

	Nada importante	0	1	2	3	4	5	6	Muito importante
Obter estabilidade profissional									
Atração pela remuneração									
Beneficiar dos incentivos à prestação do serviço militar									
Poder concorrer aos Quadros Permanentes das Forças Armadas									
Atração pelas atividades e missões da Força Aérea (exercícios operacionais)									
Atração pelos valores da vida militar (regras, disciplina, espírito de missão, etc.)									
Servir Portugal/representar o país									
Atração pelos equipamentos utilizados pela Força Aérea (armamento, aviões, etc.)									
Poder desempenhar funções adequadas às minhas habilitações									
Não ter outro emprego									
Sair da área de residência									
Atração pelo prestígio social dos militares									
Por tradição e/ou influência familiar									
Por problemas familiares									
Poder concorrer às Forças de Segurança (PSP, GNR, Guarda Prisional, etc.)									
Experimentar uma profissão diferente									
Frequentar cursos de formação profissional									
Participar em missões no estrangeiro (Apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)									

4.

4.1 - Dos seguintes aspetos quais considera que seriam os mais importantes para continuar na Força Aérea?

	Nada importante	0	1	2	3	4	5	6	Muito importante
Um regime de contrato mais alargado									
Acesso efetivo aos incentivos previstos na lei									
Ficar colocado junto da zona de residência									
Ter uma remuneração mais elevada									
Formação certificada									
Poder conciliar os estudos com o trabalho									
Mais apoios à família (por exemplo, existência de creches nas unidades)									
Melhoria da imagem e prestígio da Força Aérea									
Facilidade em obter um vínculo permanente às Forças Armadas									
Participar em missões no estrangeiro (apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)									
Ter mais atividade operacional									

5.

5.1 - Considera a atual duração do regime de contrato (máximo 6 anos) adequada?

Sim
 Não (se respondeu Sim, passe para a questão 6.1)

5.2 - Se respondeu Não, indique qual a duração máxima de contrato que estaria disposto a cumprir na Força Aérea.

<input type="checkbox"/> 7 anos	<input type="checkbox"/> 10 anos
<input type="checkbox"/> 8 anos	<input type="checkbox"/> 11 anos
<input type="checkbox"/> 9 anos	<input type="checkbox"/> 12 ou mais anos

6.

6.1 - De uma forma global, como classifica a sua permanência na Força Aérea?

Nada satisfeito	0	1	2	3	4	5	6	Muito satisfeito

6.2 - Recomendaria o ingresso na Força Aérea a um amigo/a?

Recomendaria
 Recomendaria, mas apenas se ele/a não tivesse outra alternativa profissional
 Não recomendaria

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO



Apêndice C — Entrevistas exploratórias

Entrevistado nº 1	Entrevistado nº 2
Coronel António Nascimento	Major Eleutério Prazeres
Chefe da Divisão de Recursos	Chefe do Departamento de Informação e Marketing do CRFA
23NOV16	30NOV16
No âmbito do contrato de longa duração, de uma forma abrangente, qual é a perspetiva da organização e o que está a ser feito?	Como caracteriza o recrutamento de praças na Força Aérea? Principais ações do Centro de Recrutamento da Força Aérea? Principais limitações?
<p>Relativamente ao contrato de longa duração os estudos que foram feitos o ano passado pela Força Aérea e, de acordo com a justificação necessária prevista levou-nos a que os estudos dentro da força aérea incidissem essencialmente na categoria de oficiais e sargentos e não de praças, sendo que não excluimos essa hipótese no futuro.</p> <p>Neste momento para a categoria de praças estamos a estudar duas opções. Uma é abrir a categoria de praças para o QP, á semelhança do que a marinha tem. O outro estudo é a inclusão de pessoal civil de forma a libertar as praças que, entretanto, passaram a desempenhar as funções atribuídas a civis.</p> <p>Faz parte do programa de governo a criação deste regime de contrato chamado de média duração, sendo a nossa expectativa que até ao final da legislatura venham a ser criadas as condições, publicado o decreto-lei que permita este regime de contrato de média duração para oficiais, sargentos e praças.</p> <p>Os estudos que fizemos na altura e tendo em consideração as questões da formação inicial e da formação ao longo da carreira, incidiam sobretudo sobre as especialidades da área operacional, pessoal que precisa de formação continua para que consiga obter as qualificações necessárias ao exercício das suas atividades com proficiência. É desse investimento em formação e qualificação que se deseja obter retorno ao longo de um contrato de maior duração, para evitar que o pessoal quando começa a dar retorno do investimento efetuado, termine o contrato e seja forçado a abandonar as fileiras.</p> <p>Em termos de formação a nossa intenção é que a formação que é dada seja certificada e reconhecida fora da Força Aérea. Existe uma série de entidades que podem certificar alguns cursos ou módulos de cursos que temos, para que quando o militar termine o seu contrato veja facilitada a sua reintegração no mercado de trabalho e na sociedade civil.</p>	<p>As dificuldades em recrutar têm vindo a acentuar-se nos últimos anos, onde se verifica uma contínua diminuição de candidatos, apesar dos esforços deste Centro.</p> <p>As limitações orçamentais que se verificaram desde 2011, e principalmente a partir de 2013 limitaram em muito a capacidade de atuação deste centro, sendo que e apesar das dificuldades tem mantido uma proficiência elevada na divulgação, nomeadamente em Centros de emprego, escolas, feiras, entre outros.</p> <p>Ao nível das novas tecnologias estamos no Facebook.</p> <p>Ao nível dos Media e apenas nos canais de TV e Radio estatais é possível passar alguma informação (sem custos), mas cuja gestão (horários e duração) é da sua inteira responsabilidade.</p>



Apêndice D — Entrevistas semiestruturadas

	Entrevistado nº 1	Entrevistado nº 2	Entrevistado nº 3	Entrevistado nº 4
Identificação	Brigadeiro-General João Figueiredo	Coronel Luís Graça	Coronel Carlos Paulos	Major Nuno Martins
Cargo	Diretor de Instrução	Subdiretor da Direção de Pessoal	Chefe do CRFA	Adjunto da Repartição de Pessoal e Carreiras da Divisão de Recursos
Data	16JAN17	17JAN17	18JAN17	07FEV17
1. Em sua opinião que fatores concorrem para a falta de atratividade de candidatos para a categoria de praças?	<p>Ao longo destes anos tem havido uma descredibilização da carreira militar. As carreiras na Força Aérea continuam a ter muito crédito, no entanto, tem havido um ambiente propício para a sua descredibilização.</p> <p>A outra questão prende-se com a diminuição do universo de recrutamento, fruto da queda acentuada da natalidade nos últimos anos, principalmente a partir da década de 90.</p>	<p>Na minha opinião vários fatores concorrem para a aparente falta de atratividade de candidatos para a categoria de praças.</p> <p>A começar para o, cada vez maior, alheamento das funções de Estado onde se integra a Defesa. Numa sociedade cada vez mais materialista, introspetiva e individualista, o serviço público (nas suas diversas facetas) não é apelativo para as camadas mais jovens.</p> <p>Por outro lado, existe também um grande desconhecimento das práticas, vantagens e possibilidades inerentes à carreira militar. Não é despiciendo o facto de estarmos a entrar em gerações de filhos cujos pais já não foram obrigados a cumprir o serviço militar obrigatório. Ou seja, a ligação emocional, o conhecimento e o elã militar anteriormente transmitidos pelas gerações que frequentaram o serviço militar vão, paulatinamente, se perdendo.</p> <p>Num mercado de trabalho cada vez mais instável, é também natural que os jovens procurem ofertas de trabalho estáveis. Neste campo, e dado que a categoria de praças na Força Aérea é apenas de contratados, a atratividade diminui, por exemplo, quando em concorrência direta com outras ofertas ao nível do Estado (e.g. PSP e GNR) que oferecem uma estabilidade (quase) imediata.</p> <p>Finalmente, há um fator global que, não está diretamente ligado à atratividade de candidatos, mas sim à efetiva existência de candidatos. As dinâmicas demográficas e o envelhecimento da população portuguesa levaram a uma diminuição muito significativa de jovens desde os anos 60. A isto acresce os movimentos de emigração desde 2010 decorrente da crise financeira e económica nacional. Tudo isto, gerou uma diminuição substancial do potencial de recrutamento e, consequentemente, da probabilidade de existência de candidatos atraídos por uma carreira militar.</p>	<p>A certificação profissional e de competências é fundamental. Se a formação da instituição estivesse devidamente reconhecida pelas entidades que podem atribuir o CAP, certamente seria possível atrair um maior número de candidatos.</p> <p>Outra questão muito importante prende-se com o facto das pessoas desempenharem funções para as quais foram devidamente formadas. Caso assim não seja, esta situação origina uma quebra das expetativas, podendo conduzir a uma saída prematura da instituição, assim como a uma mensagem negativa junto de novos candidatos.</p> <p>Outro dos fatores essenciais é a concretização do regulamento de incentivos. As alterações que verificámos nos últimos anos criaram, uma vez mais, uma quebra de expetativas com reflexos negativos na imagem da instituição militar.</p> <p>Vários indicadores mostram que a principal fonte de divulgação dos concursos da Força Aérea está nos familiares, amigo e, ex-militares, pelo que se torna fundamental dinamizar um ambiente positivo durante o tempo da prestação de serviço.</p> <p>Por fim, temos as alterações legislativas que, ao terem impacto nas condições de acesso à reserva e reforma, entre outras, em virtude da ampla divulgação nos órgãos de comunicação social, contribuem para o afastamento dos jovens da vida militar.</p>	<p>Meios de divulgação desadequados face ao público-alvo e falta de comunicação estratégica que concorrem para a criação de uma imagem organizacional positiva.</p>
2. O desconhecimento do regime de incentivos é de uma forma geral assumido pela maioria dos candidatos.	<p>O desconhecimento do regime de incentivos é uma realidade que temos de ultrapassar, embora no caso da Força Aérea a situação nunca se tenha apresentada de forma</p>	<p>Admito que o desconhecimento do regime de incentivos tenha alguma influência, mas não me parece que seja o fator decisivo.</p> <p>Contudo, é com certeza uma das áreas onde</p>	<p>Está a ser realizado um estudo para identificar a melhor forma de chegar junto dos jovens, nomeadamente através do uso das novas tecnologias tais como Instagram, o Twitter. No</p>	<p>Assume uma forte influência, considerando que a intenção do RI é recrutar, reter e reinserir.</p> <p>Disponibilização de <i>flyers</i> com informação resumida sobre os incentivos, criação de aplicação</p>



Recrutamento de quadros qualificados para ingresso em contratos de longa duração. Adequação dos tempos de regime de contrato às necessidades da Força Aérea

Qual a influência deste fator na capacidade para recrutar? Que medidas implementar?	<p>significativa. A imagem e qualidade da nossa formação foram sempre os impulsionadores do recrutamento.</p> <p>Na atualidade e face ao novo paradigma a situação ganhou novos contornos. Temos de fazer mais e melhor, competindo ao Centro de Recrutamento encontrar formas eficazes de divulgar a mensagem institucional junto dos candidatos.</p>	<p>temos de melhorar a nossa eficiência comunicacional designadamente através de ferramentas disponíveis no mundo digital.</p>	<p>caso do Facebook já estamos em plena utilização.</p> <p>De forma a minimizar esta situação são efetuadas diversas ações de divulgação sobre o regime de incentivos: em sessões no exterior (prévias à candidatura), no primeiro dia (realização das provas de seleção) e, ainda, anualmente, durante a permanência nas fileiras.</p> <p>A título de exemplo, em 2016 foram efetuados 158 eventos de ações de divulgação num total de 214 dias no exterior, sendo, em todos eles, objeto de apresentação o Regime de Incentivos à Prestação do Serviço Militar em RV/RC.</p>	<p>informática, melhoria da comunicação presencial, apresentação de casos reais.</p>
3. Na sua opinião, quais as razões que levam os jovens a concorrer à Força Aérea, designadamente à categoria de Praças?	<p>Penso que a principal razão é a nossa formação técnica. O reconhecimento pela sociedade civil da nossa formação leva muitos candidatos a desejarem vir para a Força Aérea.</p>	<p>Julgo que a grande maioria virá por influência de familiares e amigos. Como referi na primeira pergunta, a transmissão (“cara-a-cara”) das vivências militares, especialmente por quem os jovens têm admiração e confiança, é um fator decisivo para a escolha dos candidatos.</p>	<p>Principalmente atraídos pelos valores da vida militar, pelo espírito de aventura, por vocação pessoal e acima de tudo, obter estabilidade profissional através acesso aos QP. Estas são as conclusões dos inquéritos que realizamos a todos os candidatos.</p>	<p>Razões relacionadas com os aspetos operacionais e simbólicos associados à FA, tais como: o servir e representar o país; os valores da vida militar; e as atividades e missões.</p>
4. Na sua opinião, quais são as razões que levam os militares, designadamente praças, a abandonar a instituição antes de atingido o tempo máximo de contrato?	<p>A principal razão é a obtenção de estabilidade profissional. A curta duração contratual e a dificuldade no acesso aos quadros permanentes leva a que os jovens procurem novas opções. Quando conseguem um emprego mais estável, decidem sair.</p> <p>Também a concorrência em termos vencimentos, para o pessoal qualificado, é mais vantajoso no setor civil.</p>	<p>Por um lado, pela falta de instrumentos eficazes que nos permitam concorrer com outras áreas do mercado de trabalho dentro do Estado como a PSP e a GNR. Estas instituições oferecem uma carreira no quadro permanente, com remunerações atrativas e com colocações geograficamente mais diversas, possibilitando aos jovens estar mais perto das suas localidades de origem ou de interesse, de forma estável.</p> <p>Por outro lado, porque algumas praças acabam por adquirir competências durante a sua carreira militar que permitem responder a ofertas interessantes no mercado de trabalho.</p>	<p>Fundamentalmente a quebra das expectativas. Ao escolherem uma especialidade criam expectativas quanto às funções a desempenhar. Quando tal não se verifica, logo que cumprido o tempo mínimo para não terem de indemnizar a FA, os militares abandonam a Instituição. Isso é mau para o clima institucional e para a pessoa. A outra razão poderá ser a dificuldade em ingressar nos QP.</p>	<p>Razões intrínsecas e extrínsecas: as intrínsecas são: dificuldade em ingressar nos QP; falta de perspectiva de carreira; não correspondência entre a expectativa e a realidade militar (quebra do contrato psicológico). As extrínsecas são: ingresso noutra empresa; e a remuneração baixa.</p>
5. Como classifica a possibilidade de implementação de contratos de longa duração para a categoria de praças? Que vantagens e desvantagens?	<p>Penso que deve ser uma solução a considerar, sobretudo para algumas especialidades.</p> <p>No entanto nunca podemos esquecer a reintegração no mercado de trabalho.</p> <p>A questão tem que ser analisada de forma a apresentar-se como positiva para ambos os lados. Do lado da Força Aérea seria positivo pois permitiria rentabilizar a formação lecionada, assim como uma maior experiência no desempenho das funções. Para os militares permitiria uma maior estabilidade.</p> <p>A desvantagem que poderá advir será a idade na reintegração no mercado de trabalho. Sendo que o reconhecimento da formação lecionada na Força Aérea poderá mitigar esta limitação.</p>	<p>Considero que será útil, tendo em conta que permite dirimir a carga emocional da pressão suscitada pelos contratos, dando mais tempo para os jovens fazerem as suas opções dentro da Força Aérea.</p> <p>Adicionalmente, existe um vasto leque de praças que apesar de adquirirem competências interessantes para a Força Aérea, não têm mercado de trabalho nas áreas civis. Como tal, será possível otimizar a utilização destas praças em prole da missão da Força Aérea.</p> <p>A grande desvantagem será para os próprios se não acautelarem, em devido tempo, a sua transição para o mundo civil dado que poderá existir o risco de ficarem desempregados com idades relativamente elevadas.</p>	<p>Da parte Institucional a principal vantagem é a continuidade, ou seja, toda a formação que é dada seria plenamente retribuída. Para os militares também seria uma mais-valia, pois poderiam obter mais formação e a tal progressão horizontal. No entanto, é preciso ter medidas de controlo para evitar a desmotivação de forma à retenção ser consentida e produtiva.</p> <p>O sucesso da medida estará dependente de uma escolha criteriosa das especialidades a serem consideradas com um tempo de contrato superior.</p>	<p>Classifico como mais uma possibilidade de alinharmos a gestão estratégica de recursos humanos com o princípio do humanismo desenvolvimentista em que a organização apresenta meios suficientes para gerir de forma flexível, a sua força de trabalho que é quem acrescenta valor ao seu produto operacional. Vantagens: rentabilizar o retorno no investimento da formação; garantir que o conhecimento adquirido é posto em prática durante mais tempo, proporcionando uma partilha de conhecimento efetiva aos militares mais modernos. Desvantagens: Instabilidade pessoal face à precariedade contratual; dificuldade de reinserção profissional.</p>
6. A certificação da formação, enquanto ferramenta diferenciadora aquando da reinserção no	<p>Concordo. Nós temos uma responsabilidade social perante os militares que prestam serviço nas fileiras. Cabe-nos facilitar a transição para a vida civil, dando-lhes o máximo de ferramentas.</p>	<p>Concordo que a certificação da formação é extremamente importante para a reinserção no mercado de trabalho (e até para a garantia de qualidade do trabalho na Força Aérea).</p>	<p>Sim, esse é um problema que existe hoje em dia. Não podemos ser redutores na formação e ir além do que está previsto que é a formação a ministrar deverá ser a necessária para o</p>	<p>Concordo. A formação é um fator crítico de sucesso que enriquece o portfólio de competências de um candidato a emprego. Quanto mais “valiosa” for a formação, maior deverá ser o tempo</p>



Recrutamento de quadros qualificados para ingresso em contratos de longa duração. Adequação dos tempos de regime de contrato às necessidades da Força Aérea

<p>mercado de trabalho, é vista como um fator primordial. Concorda? Poderá esta solução implicar um ajuste no tempo máximo de contrato, de forma a equilibrar o custo face ao retorno do investimento?</p>	<p>Aliás, o sucesso da reintegração é fundamental na criação da imagem, com reflexos nos futuros atos de recrutamento.</p> <p>O principal problema da certificação militar ao normativo civil. A formação lecionada na Força Aérea é a necessária para a organização. Se alargarmos o período de formação será para atingir determinados níveis de equivalências e não propriamente para atingir as necessidades da organização.</p> <p>Atualmente, a formação adicional exigida para a obtenção de credenciação não está em linha com as necessidades organizacionais acarretando custos inportáveis.</p> <p>Face aos constrangimentos, foi criado um grupo de trabalho na DGPDN com o objetivo de criar mecanismos para a certificação da formação militar. Paralelamente a Força Aérea tem desenvolvido esforços junto de diversas entidades, no sentido de ser dado por estas, o acesso a profissões através do reconhecimento da formação lecionada na instituição militar.</p> <p>Quanto à questão do ajuste do tempo de contrato é sempre uma possibilidade a ter em atenção, no entanto, a sua análise deve ser de cariz mais global e não propriamente em detrimento da formação lecionada.</p>	<p>Verifico também que, em determinados quadros especiais de cariz muito técnico (e.g. MELIAV, MMA, etc.) não estamos a rentabilizar todo o investimento que a qualificação destes militares implica, especialmente quando são movimentados ao longo do seu contrato (o que implica novas qualificações em aeronaves, por exemplo). Nestes casos específicos, julgo que faz todo o sentido um aumento dos tempos máximos de contrato (desde que a legislação o permita)</p>	<p>cumprimento da missão. Temos que ter sempre em consideração a vertente da valorização profissional dos militares com vista não só à sua progressão individual, mas, também, a da própria instituição.</p> <p>Para isso o que é necessário? Ao olharmos para percursos formativos no IIEFP verificamos que é preciso um período de 1500 horas de formação ou superior nalgumas áreas, tornando-se inportável perante um limite máximo contratual de seis anos. Portanto, o contrato de longa duração iria permitir que se pudesse dar a formação necessária numa fase inicial e depois programar módulos para a complementar, valorizando-se a pessoa e a Instituição, aumentando, assim, a atratividade da vida militar.</p>	<p>de permanência inicial nas fileiras. Sobre o período máximo, este não deve ser ajustado (caso estejamos a analisar o RCDP) pois nem toda a formação (formação ministrada ao longo da carreira que é essencial para o desempenho das funções militares) deve ser contabilizada como fator de retorno.</p>
---	--	---	---	---



Apêndice E — Dimensões dos conceitos

Tabela 9 - Caracterização das dimensões

Conceitos	Dimensões
Recrutamento	Gestão de Recursos Humanos: compreende o conjunto de decisões e ações de gestão que afetam a relação entre as organizações e os seus colaboradores, envolvendo todas as ações relacionadas com a seleção, formação, desenvolvimento e recompensas (Bilhim, 2009, p. 29).
	Estratégia Organizacional: é um plano amplo e integrado capaz de responder aos desafios do meio envolvente (Chiavenato, 1999, pp. 55-56).
Expetativas e Retenção	Simbólica-operacional: congrega aspetos associados à vida militar, como valores e operacionalidade (DGPRM, 2012; Martins, 2014).
	Profissional: compreende aspetos relacionados com as características contratuais (DGPRM, 2012; Martins, 2014).
	Instrumental: abrange aspetos associados com projetos profissionais de médio e longo prazo (DGPRM, 2012; Martins, 2014).
	Social: reúne aspetos relacionados com a influência da rede social na decisão pelo ingresso e permanência na Força Aérea (DGPRM, 2012; Martins, 2014).



Apêndice F — Passagem à disponibilidade de praças

Tabela 10 - Passagem à disponibilidade de praças por limite contratual

Especialidades	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ABST	9	0	12	19	2	13
CAUT	13	0	10	18	23	5
CLAR	0	0	1	0	0	3
CMI	5	0	2	0	1	9
MARME	4	6	14	9	2	7
MELECA	1	0	4	7	5	17
MELECT	10	0	8	3	6	11
MELIAV	4	0	8	10	6	9
MMA	24	8	38	22	13	21
MMT	22	0	1	4	0	17
MUS	3	0	3	8	1	12
OPCART	0	0	1	8	2	0
OPCOM	12	0	12	10	4	6
OPINF	6	0	5	5	13	7
OPMET	4	0	1	3	2	4
OPRDET	1	0	1	2	4	4
OPSAS	9	0	3	11	40	38
PA	59	0	69	103	36	73
SAS	41	0	24	38	12	29
SHS	14	1	14	13	8	14
SS	9	0	10	7	10	24
TOTAL	250	15	241	300	190	323

Fonte: (Base de dados da Direção de Pessoal, 17JAN17)



Apêndice G — Execução do planeamento do curso de formação de praças

Tabela 11 - Execução do planeamento do CFP/RC

ANOS	2015 1IB			2015 2IB			2016 1IB			2016 2IB			2016 3IB		
	ESPEC.	PLA.	ADM. VAG.	PLA.	ADM. VAG.	PLA.	ADM. VAG.	PLA.	ADM. VAG.	PLA.	ADM. VAG.	PLA.	ADM. VAG.		
OPINF	8	8	0	8	8	0			0			0	10	11	1
OPCOM	6	6	0			0			0	6	5	-1			0
OPMET	4	4	0			0	6	6	0			0			0
OPCART			0			0			0			0			0
OPRDET			0	4	4	0			0			0			0
MELINS			0			0			0			0			0
MELIAV			0	11	7	-4			0	12	6	-6			0
MELECT	9	9	0	10	5	-5			0	12		-12	8	7	-1
MELECA	16	16	0	19	8	-11			0	8	8	0	6		-6
MMA			0	28	27	-1	20	19	-1			0	42	18	-24
MMT	6	6	0	17	16	-1			0	15	5	-10	25	8	-17
CAUT	24	20	-4	25	6	-19			0	27		-27	55	7	-48
MARME			0	11	10	-1			0	14		-14			0
ABST	16	14	-2	8	6	-2	12	8	-4	18		-18	18	9	-9
OPSAS	30	29	-1	36	36	0			0	10	16	6			0
PA	46	46	0	57	57	0			0	80	17	-63	143	42	-101
MUS/CLA			0	16	15	-1	2	0	-2			0	14	16	2
SHS	20	16	-4	9	9	0	16	6	-10	10		-10	12	3	-9
SS	15	13	-2	21	18	-3			0	8		-8	16	10	-6
SAS	22	21	-1	50	22	-28	35	11	-24	20	3	-17	43	8	-35
CMI	8	8	0			0	18	13	-5	5		-5	5	1	-4
OPSAS													8	3	-5
TOTAL	230	216	-14	330	254	-76	109	63	-46	245	60	-185	405	143	-262

Fonte: (Centro de Recrutamento da Força Aérea, 2017)



Apêndice H — Tabelas estatísticas

Tabela 12 - Conhecimento Força Aérea antes candidatura

N	Minimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
356	0	6	2,62	1,353

Tabela 13 - Fontes de informação

Fontes de informação	Total (%)
Familiares	42,1
Amigos	44,1
Professores	4,5
Colegas da Escola	5,3
Universidade	0,6
Jornais e Revistas	3,9
Televisão	1,7
Internet	38,5
Centros de Recrutamento	9,6
Dia da Defesa Nacional	27,5
Feiras de Emprego	5,3
Stands de Exposições	5,9
Ex Militares	21,1

Tabela 14 - Momento do conhecimento do regulamento de incentivos

RIPSM	Frequência resposta	Respostas (%)
Ainda não conhece	27	7,6
Antes da candidatura	41	11,5
No momento da candidatura	36	10,1
Depois candidatura e antes incorporação	27	7,6
Durante formação	100	28,1
Durante a prestação serviço militar	125	35,1
Total	356	100

Tabela 15 - Classificação da informação transmitida pela Força Aérea

Informação transmitida	N	Mínimo	Máximo	Média
À especialidade de candidatura	356	0	6	2,43
Ao tipo de funções desempenhadas				2,38
À remuneração auferida				2,32
Às condições de habitabilidade encontradas nas Unidades				2,62
Ao RI à prestação de serviço militar				2,53
Quanto às unidades de colocação				2,94
Formação lecionada				2,7



Tabela 16 - Duração contratual (especialidades)

Espec.	12 anos ou mais	Frequência respostas	Relação	6 anos	Frequência respostas	Relação	9 anos ou mais	Frequência respostas	Relação
ABST	18	31	58,1%	7	31	22,6%	21	31	67,7%
CAUT	7	15	46,7%	3	15	20,0%	12	15	80,0%
CMI	4	9	44,4%	2	9	22,2%	6	9	66,7%
MARME	1	9	11,1%	3	9	33,3%	6	9	66,7%
MELECA	4	13	30,8%	6	13	46,2%	5	13	38,5%
MELECT	3	14	21,4%	7	14	50,0%	7	14	50,0%
MELIAV	3	9	33,3%	1	9	11,1%	8	9	88,9%
MMA	4	25	16,0%	10	25	40,0%	10	25	40,0%
MMT	1	2	50,0%	1	2	50,0%	1	2	50,0%
MUS	8	22	36,4%	9	22	40,9%	10	22	45,5%
OPCART		2	0,0%	2	2	100,0%	0	2	0,0%
OPCOM	5	14	35,7%	2	14	14,3%	12	14	85,7%
OPINF	3	15	20,0%	7	15	46,7%	6	15	40,0%
OPMET	1	5	20,0%	4	5	80,0%	1	5	20,0%
OPRDET	1	1	100,0%		1	0,0%	1	1	100,0%
OPSAS	10	24	41,7%	7	24	29,2%	16	24	66,7%
PA	32	65	49,2%	10	65	15,4%	47	65	72,3%
SAS	14	39	35,9%	11	39	28,2%	25	39	64,1%
SHS	6	20	30,0%	5	20	25,0%	11	20	55,0%
SS	11	22	50,0%	6	22	27,3%	14	22	63,6%



Apêndice I — Estudos de suporte à investigação

Tabela 17 – Comparação do estudo da DGPRM, Tese Mestrado e Investigação

	DGPRM	Tese Mestrado	Investigação
Grau de conhecimento FA antes candidatura	2,99	-	2,62
Classificação da informação transmitida até ingresso, quanto:			
À especialidade candidatura	2,74	-	2,43
Funções desempenhadas	2,58	-	2,38
Ao RIPSM	2,91	-	2,53
Unidades colocação	2,92	-	2,94
Momento conhecimento RIPSM			
Ainda não conhece	2,50%	8%	8%
Antes da candidatura	10,70%	-	11,5%
Antes da incorporação	-	35%	-
No momento ou após candidatura	86,80%	57%	80,9%
Fontes de informação			
Familiares e amigos	42,00%	-	42% e 44%
Internet	16,44%	-	38,5%
Dia da Defesa Nacional	3,56%	-	27,5%
Centros de Recrutamento	7,11%	-	9,6%
Feiras de Emprego e Stands	1,33%	-	5,3% e 5,9%
Expetativas de ingresso			
Dimensão simbólica-operacional	-	Maior Importância	Maior Importância (3,72)
Servir Portugal	4,34	4,86	4,39
Atração pelos valores da vida militar	4,16	4,81	4,22
Dimensão profissional	Maior importância	3,73	3,44
Obter estabilidade profissional	4,1	3,97	4,2
Dimensão instrumental	-	3,06	2,74
Concorrer QP das FFAA	3,35	3,03	4,05
Dimensão social		1,77	1,46
Retenção			
Dimensão simbólica-operacional	-	1,96	3,99
Dimensão profissional	-	3,36	4,46
Remuneração mais elevada	-	5,07	4,94
Dimensão instrumental	-	Maior Importância	Maior Importância (4,84)
Obter um vínculo permanente FFAA	-	5,22	4,82
Dimensão social	-	3,08	4,02

Fonte: (Adaptado do estudo DGPRM, 2012 e Tese de Mestrado de Martins, 2014)



Apêndice J — Dimensão da amostra

Tabela 18 - Determinação da dimensão da amostra

<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>
10	10	100	80	280	162	800	260
20	19	120	92	300	169	1.000	278
30	28	140	103	340	181	1.500	306
40	36	160	113	380	191	2.000	322
50	44	180	123	400	196	3.000	341
60	52	200	132	500	217	5.000	347
70	59	220	140	600	234	10.000	370
80	66	240	148	650	242	50.000	381
90	73	260	155	750	254	100.000	384

Fonte: (Adaptado de Huot, 2002, p. 38)

Legenda: *N* – Dimensão da população; *n* – Dimensão da amostra