

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL  
2020/2021**



**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL**

**CONTRIBUTOS PARA A VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO DA  
CONDIÇÃO MILITAR**

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

**Armando Pereira da Costa Valente Tinoco  
Capitão-de-mar-e-guerra**



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

**CONTRIBUTOS PARA A VALORIZAÇÃO E  
RECONHECIMENTO DA CONDIÇÃO MILITAR**

**Capitão-de-mar-e-guerra Armando Pereira da Costa Valente Tinoco**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2020/2021

Pedrouços 2021



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

**CONTRIBUTOS PARA A VALORIZAÇÃO E  
RECONHECIMENTO DA CONDIÇÃO MILITAR**

**Capitão-de-mar-e-guerra Armando Pereira da Costa Valente Tinoco**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2020/2021

Orientador: Comodoro Nuno Noronha Bragança

Pedrouços 2021



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, Armando Pereira da Costa Valente Tinoco, declaro por minha honra que o documento intitulado “contributos para a valorização e reconhecimento da condição militar” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do Curso de Promoção a Oficial General 2020-2021 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 de que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 7 de maio de 2021

Armando Pereira da Costa Valente Tinoco  
Capitão-de-mar-e-guerra



## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, o senhor Comodoro Nuno Noronha Bragança, expresse o meu maior apreço pelo apoio, entusiasmo, ponderação, permanente disponibilidade, avisado conselho e orientação, sendo que muito contribuiu para levar este trabalho de investigação a bom termo.

Agradeço ao senhor Tenente-coronel Nuno Santos Loureiro a disponibilidade, a apreciação crítica construtiva e o precioso auxílio nas questões metodológicas.

Ao Professor Doutor Francisco Nunes, do ISCTE, “orientador” e amigo de longa data, grato por me ter inculcido o gosto pela pesquisa em Ciências Sociais, pelo pragmatismo e pela generosa e permanente disponibilidade.

Agradeço ao senhor Primeiro-tenente Paulo Anjos Fragoso a disponibilidade e o apoio na estruturação da análise de dados.

Às entidades civis e aos militares que tiveram a amabilidade de participar na recolha de dados para a investigação, bem como a outros que, de alguma forma, contribuíram para este estudo, o meu profundo agradecimento.

Aos camaradas auditores do CPOG 2020/2021, agradeço a camaradagem e a partilha de experiências e saberes que me enriqueceram pessoal e profissionalmente.

Por último, agradeço à minha família, por tudo, mas também pelo permanente apoio e compreensão nesta etapa profissional.



## Índice

1. Introdução .....	1
2. Enquadramento teórico e conceptual .....	5
2.1. Condição militar .....	5
2.2. Práticas de gestão de recursos humanos .....	6
2.3. Identificação organizacional e identificação profissional.....	8
2.4. Consequentes da condição militar .....	9
2.4.1. Prestígio externo percebido.....	10
2.4.2. Atratividade organizacional .....	10
2.4.3. Satisfação no trabalho/profissional .....	10
2.4.4. Bem-estar afetivo .....	11
2.5. Modelo de análise .....	11
3. Metodologia e método .....	12
3.1. Metodologia.....	12
3.2. Método.....	13
3.2.1. Participantes e procedimento .....	13
3.2.2. Instrumentos de recolha de dados .....	15
3.2.3. Técnicas de tratamento de dados .....	15
4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados .....	16
4.1. Perceções dos militares sobre práticas de gestão de recursos humanos adotadas nas Forças Armadas .....	17
4.1.1. Análise quantitativa .....	17
4.1.2. Análise qualitativa .....	19
4.1.3. Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada 1 .....	20
4.2. Identificação profissional e organizacional dos militares das Forças Armadas .....	20
4.2.1. Análise quantitativa .....	21
4.2.2. Análise qualitativa .....	22
4.2.3. Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada 2 .....	22
4.3. Perceções dos militares das Forças Armadas sobre prestígio externo percebido, atratividade organizacional, satisfação profissional e bem-estar afetivo.....	23



4.3.1. Análise quantitativa .....	23
4.3.2. Análise qualitativa .....	25
4.3.3. Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada 3 .....	26
4.4. Contributos para a valorização e reconhecimento da condição militar nas Forças Armadas .....	26
4.4.1. Análise quantitativa .....	27
4.4.2. Análise qualitativa .....	29
4.4.3. Síntese conclusiva e resposta à Questão Central .....	31
5. Conclusões .....	34
Referências bibliográficas .....	37

### **Índice de Apêndices**

Apêndice A - Práticas de gestão de recursos humanos no contexto das FFAA .....	Apd A-1
Apêndice B - Modelo de análise .....	Apd B-1
Apêndice C - Recolha de dados: questionário .....	Apd C-1
Apêndice D - Recolha de dados: guião da entrevista semiestruturada .....	Apd D-1
Apêndice E - Análise de dados: questionários .....	Apd E-1
Apêndice F - Análise de dados: entrevistas. Sinopse e análise de conteúdo.....	Apd F-1

### **Índice de Figuras**

Figura 1 - Produção legislativa relevante .....	2
Figura 2 - Delimitação de conteúdo/esquema de pesquisa.....	3
Figura 3 - Práticas de gestão de recursos humanos: diferentes perspetivas .....	8
Figura 4 - Caracterização da amostra – estratégia quantitativa .....	13
Figura 5 - Força da correlação. Escala .....	16
Figura 6 - Escala de classificação das médias das variáveis .....	16
Figura 7 - Médias PGRH.....	18
Figura 8 - Médias IPROF e IORG.....	21
Figura 9 - Médias consequentes CM .....	24
Figura 10 - Diagrama de correlações entre variáveis .....	29
Figura 11 - Contributos para a valorização e reconhecimento da CM .....	32
Figura 12 - Matriz SWOT proposta pelas entidades entrevistadas .....	33



Figura 13 - Estrutura do ganho médio mensal administrações públicas, por cargo, carreira e grupo, outubro 2020 ..... Apd A-2

Figura 14 - Remunerações de base e ganhos médios mensais nas administrações públicas por cargo, carreira e grupo – trabalhadores a tempo completo ..... Apd A-3

### **Índice de Quadros**

Quadro 1 - Objetivos da investigação..... 3

Quadro 2 - Questões de investigação ..... 4

Quadro 3 - Cargo/função das entidades entrevistadas – estratégia qualitativa..... 14

Quadro 4 - Sinopse e análise de conteúdo às entrevistas .....Apd F-1

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Medidas de consistência interna, tendência central, dispersão e correlação variáveis PGRH..... 17

Tabela 2 - Perceções PGRH – análise percentual..... 19

Tabela 3 - Medidas de consistência interna, tendência central, dispersão e correlação variáveis IPROF e IORG..... 21

Tabela 4 - IPROF e IORG – análise percentual ..... 22

Tabela 5 - Medidas de consistência interna, tendência central, dispersão e correlação variáveis consequentes CM..... 23

Tabela 6 - Perceções consequentes CM – análise percentual..... 24

Tabela 7 - Correlação entre variáveis PGRH, IPROF e IORG ..... 27

Tabela 8 - Correlação entre variáveis consequentes CM, IPROF e IORG..... 28

Tabela 9 - Correlação entre variáveis PGRH e consequentes CM..... 28

Tabela 10 - Resultados de consistência interna, análise fatorial e qualidade de ajustamento das escalas ..... Apd E-1

Tabela 11 - Estatística descritiva variáveis PGRH..... Apd E-1

Tabela 12 - Estatística descritiva variável SATPRO..... Apd E-1

Tabela 13 - Estatística descritiva variável IPROF..... Apd E-2

Tabela 14 - Estatística descritiva variável IORG ..... Apd E-2

Tabela 15 - Estatística descritiva variável PEP ..... Apd E-2

Tabela 16 - Estatística descritiva variável AO ..... Apd E-2

Tabela 17 - Estatística descritiva variável BEA ..... Apd E-2



## Resumo

Em contexto de erosão de recursos humanos nas Forças Armadas, com a demografia, entre outros fatores, a condicionar o recrutamento, a presente investigação tem como objetivo propor contributos para a valorização (dar ou ganhar maior valor) e reconhecimento (recompensa) da condição militar, no sentido de potenciar a retenção de militares e a atração de civis.

A partir deste enquadramento, analisam-se antecedentes - práticas de gestão de recursos humanos segurança de emprego, formação, carreiras, avaliação do mérito/desempenho e recompensas/remuneração – e consequentes - prestígio externo percebido, atratividade organizacional, satisfação profissional e bem-estar afetivo – da condição militar, identificando-se as perceções dos militares sobre estas variáveis e as suas correlações.

Para o efeito, utiliza-se um raciocínio indutivo e do ponto de vista metodológico o desenvolvimento do estudo integra uma estratégia de investigação mista. À estratégia quantitativa, associa-se uma estratégia qualitativa enquadrada em revisão da literatura e entrevistas a civis e militares de reconhecida autoridade na matéria. Para o desenho de pesquisa adota-se o estudo de caso.

Como resultado da investigação, apresenta-se um conjunto de contributos para melhorar as práticas de gestão e os consequentes, e conclui-se da pertinência de valorizar e reconhecer a condição militar, desenvolvendo os seus antecedentes e consequentes.

**Palavras-chave:** condição militar, práticas de gestão de recursos humanos, identificação organizacional, identificação profissional, atratividade organizacional, satisfação profissional.



## **Abstract**

*Considering the lack of personnel in the Armed Forces, mainly due to demographic factors, the purpose of this study is to contribute for the strengthening and acknowledgement of the military condition, aiming to attract civilians and retain military personnel in the Armed Forces.*

*Starting with this overall picture, some precedent variables are analyzed, such as, human resources management practices jobs security, training, careers, merit/performance evaluations and rewards/compensations, as well as its outcomes, such as the perceived external prestige, organizational attractiveness, job/professional satisfaction, and affective well-being that results from the military condition, revealing insights of the military personnel on these variables and their correlations.*

*For this purpose, an inductive reasoning was used, supported by a mixed research strategy in the methodological point of view. In addition, to a quantitative strategy, a qualitative approach was added, framed in the literature review and in interviews with civilians and military personnel experts in this field. The research design was supported by a case study approach.*

*As a result of the study, a set of contributions is presented to improve management and other consequential practices, concluding with the significance of giving value and recognition to the military condition by improving its precedents and consequent impacts.*

**Keywords:** *military condition, human resources management practices, organizational identification, professional identification, organizational attractiveness, job satisfaction.*



## Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

### A

A	Ameaças
ADM	Assistência na Doença aos Militares
ADMA	Assistência na Doença aos Militares da Armada
ADME	Assistência na Doença aos Militares do Exército
ADMFA	Assistência na Doença aos Militares da Força Aérea
ADSE	Assistência na Doença aos Servidores Civis do Estado
AMOS	<i>Analysis of MOments Structures</i>
AO	Atratividade Organizacional
AR	Assembleia da República

### B

BEA	Bem-estar Afetivo
-----	-------------------

### C

CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CDN	Comissão de Defesa Nacional
CDS-PP	Partido do Centro Democrático Social - Partido Popular
CH	Capital Humano
CM	Condição Militar
CRP	Constituição da República Portuguesa

### D

DDN	Dia da Defesa Nacional
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
DGRDN	Direção-Geral/Diretor-Geral de Recursos da Defesa Nacional
DN	Defesa Nacional
DP	Desvio-padrão



## **E**

EMA	Estado-Maior da Armada
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
En./En.x	Entrevista - questão n./n.x. do guião
EXE	Exército
E#nn	Entrevistado nn

## **F**

F	Fraquezas
FA	Força Aérea
FFAA	Forças Armadas

## **G**

GOP	Grandes Opções do Plano
GREI	Grupo de Reflexão Estratégica Independente
GRH	Gestão de Recursos Humanos

## **I**

IM	Instituição Militar
IORG	Identificação Organizacional
I PROF	Identificação Profissional
IUM	Instituto Universitário Militar

## **L**

LBGECM	Lei de Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar
LDNFA	Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas
LSM	Lei do Serviço Militar

## **M**

M	Média
MAR	Marinha
MDN	Ministério da Defesa Nacional



**N**

n	Dimensão da amostra
NP	Norma Portuguesa

**O**

O	Oportunidades
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral

**P**

p	Nível de significância
P	Potencialidades
PCP	Partido Comunista Português
PSD	Partido Social Democrata
PEP	Prestígio Externo Percebido
PGRH	Prática(s) de Gestão de Recursos Humanos
PGRHAVAL	Prática de Gestão de Recursos Humanos Avaliação de Desempenho/Mérito
PGRHCARR	Prática de Gestão de Recursos Humanos Carreiras
PGRHFORM	Prática de Gestão de Recursos Humanos Formação
PGRHREMU	Prática de Gestão de Recursos Humanos Remuneração/Recompensa
PGRHSEGU	Prática de Gestão de Recursos Humanos Segurança de Emprego
PGRHTOTA	Práticas de Gestão de Recursos Humanos Total

**Q**

QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
Qn.x	Questão x do questionário/escala n
QP	Quadros Permanentes



## **R**

r	Coeficiente de correlação
R	<i>Reverse</i> , valorização da escala invertida
RAMMFA	Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas
RC	Regime de Contrato
RCE	Regime de Contrato Especial
RH	Recursos Humanos
RV	Regime de Voluntariado

## **S**

SATPRO	Satisfação Profissional
SD	Segurança e Defesa
SIAMMFA	Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas
SM	Serviço Militar
SMO	Serviço Militar Obrigatório
SNQ	Sistema Nacional de Qualificações
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>

## **T**

TII	Trabalho de Investigação Individual
-----	-------------------------------------

## **U**

UEO	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos
-----	-------------------------------------

## **V**

VMEU	Valor Máximo da Escala Utilizada
VRCM	Valorização e Reconhecimento da Condição Militar

## **X**

XXIIGC	Programa do XXII Governo Constitucional
--------	---



## 1. Introdução

As Forças Armadas (FFAA) viveram no início da década de 80 do século XX um amplo e complexo processo de reajustamento genético, estrutural e operacional (Ribeiro, 2017, p. 19). À revisão Constitucional de 1982 seguiu-se a promulgação da Lei n.º 29/82, de 11 de dezembro, Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA), que marcou o princípio de uma nova era para as FFAA.

Em sequência, a Lei de Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (LBGECM), Lei n.º 11/89, de 1 de junho, que traduz juridicamente a condição militar (CM), “estabelece as bases gerais a que obedece o exercício dos direitos e o cumprimento dos deveres pelos militares”.

Posteriormente, a Lei n.º 174/99, de 21 de setembro, Lei do Serviço Militar (LSM), define que, em tempo de paz, o serviço militar (SM) se passa a basear no voluntariado. A este propósito, Monteiro (2018, p. 10) refere que “a [LSM] ao não dispor de mecanismos para tornar o recrutamento [...] atrativo, deu lugar a um reduzido fluxo de pessoal voluntário”. Para Bragança (2017, p. 1), a profissionalização das FFAA “implicou uma mudança de paradigma que levou a Instituição Militar (IM) a concorrer [...] com as demais entidades empregadoras na obtenção de RH [recursos humanos]”. Vaz (2001, p. 72) sintetiza que se chegou à profissionalização das FFAA “por razões entendíveis, que a conveniência política e militar e as pressões da opinião pública tornaram prementes”.

Conforme proposto pelo Grupo de Reflexão Estratégico Independente (GREI) (2017, p. 150), a “visibilidade social” das FFAA é mais reduzida, o que poderá justificar que, na perspetiva de Chaves (2018), exista um divórcio crescente entre a forma como militares, políticos e cidadãos percecionam a CM. Se para Krebs e Ralston (2020, p. 2), a propósito da população americana, o “cidadão-soldado” permanece vivo, para outros o abandono da conscrição e a profissionalização das FFAA tornou o SM um “emprego” (Moskos, 2002, cit. por Krebs & Ralston, 2020, p. 2). Esta problemática da profissão e da vocação tem merecido a atenção da sociologia militar (*e.g.*, Carreiras & Agapito, 2010, p. 306), perspetivando-se “o risco de esvaziamento da profissão militar, em consequência da perda dos referenciais que suportam a organização militar”. Ainda assim, os jovens participantes no Dia da Defesa Nacional (DDN) têm representações positivas sobre as FFAA, classificando-as em segunda posição quanto à confiança institucional (Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional [DGRDN], 2019, pp. 7-9).



Em circunstâncias de erosão de RH nas FFAA, com a demografia a condicionar o recrutamento (Saraiva, 2017, p. 93), com as características peculiares de uma geração “Z” (Artilheiro, 2019, p. 11), “as FFAA terão que alterar estratégias, políticas e procedimentos no que respeita à divulgação, ao recrutamento e à retenção” (Bragança, 2017, p. 58), pelo que se considera que este trabalho é a propósito por poder contribuir para a valorização (dar ou ganhar maior valor) e reconhecimento (recompensa) da CM.

Com este enquadramento, o objeto do presente estudo é a valorização e reconhecimento da CM nas FFAA.

Pela natureza e complexidade do objeto de estudo, impõem-se as delimitações de tempo, espaço e conteúdo (Santos & Lima, 2019, p. 42) que a seguir se indicam.

Em termos temporais, o estudo centra-se na atualidade (2020/2021), embora se percorra o período desde a publicação da LDNFA (1982), acompanhando-se a promulgação de legislação relevante para a CM, conforme ilustrado na Figura 1.

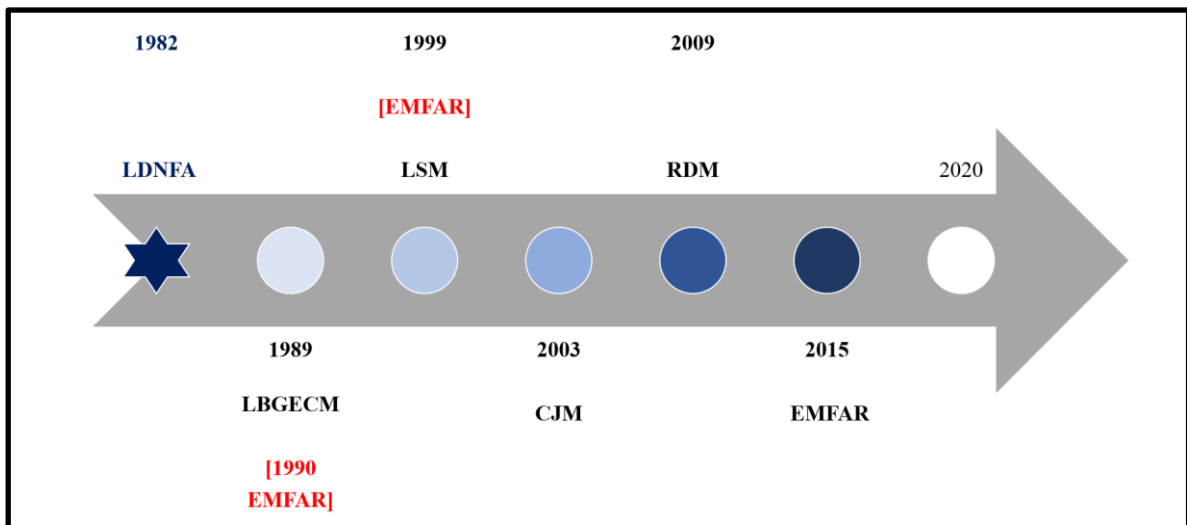


Figura 1 – Produção legislativa relevante

O domínio do espaço abrange a análise da realidade nacional nas FFAA, sendo que as soluções não deixarão de ser enquadradas na realidade socioeconómica portuguesa.

Ao nível de conteúdo, conforme ilustrado na Figura 2, parte-se do edifício legal enquadrador da CM, analisa-se a forma como as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) segurança de emprego (PGRHSEGU), formação (PGRHFORM), carreiras (PGRHCARR), avaliação do mérito/desempenho (PGRHAVAL) e recompensa/remuneração (PGRHREMU) adotadas nas FFAA podem contribuir para a valorização e reconhecimento da CM (VRCM). Enquadra-se a CM como variável latente



(Hill & Hill, 2002, p. 135), por não ser medida/observada diretamente, recorrendo-se à identificação organizacional (IORG) com as FFAA e à identificação profissional (IPROF) dos militares para medir/observar a CM como constructo. Analisam-se os consequentes da CM prestígio externo percebido (PEP), atratividade organizacional (AO), satisfação profissional (SATPRO) e bem-estar afetivo (BEA), identificando-se correlações entre estes e as PGRH.

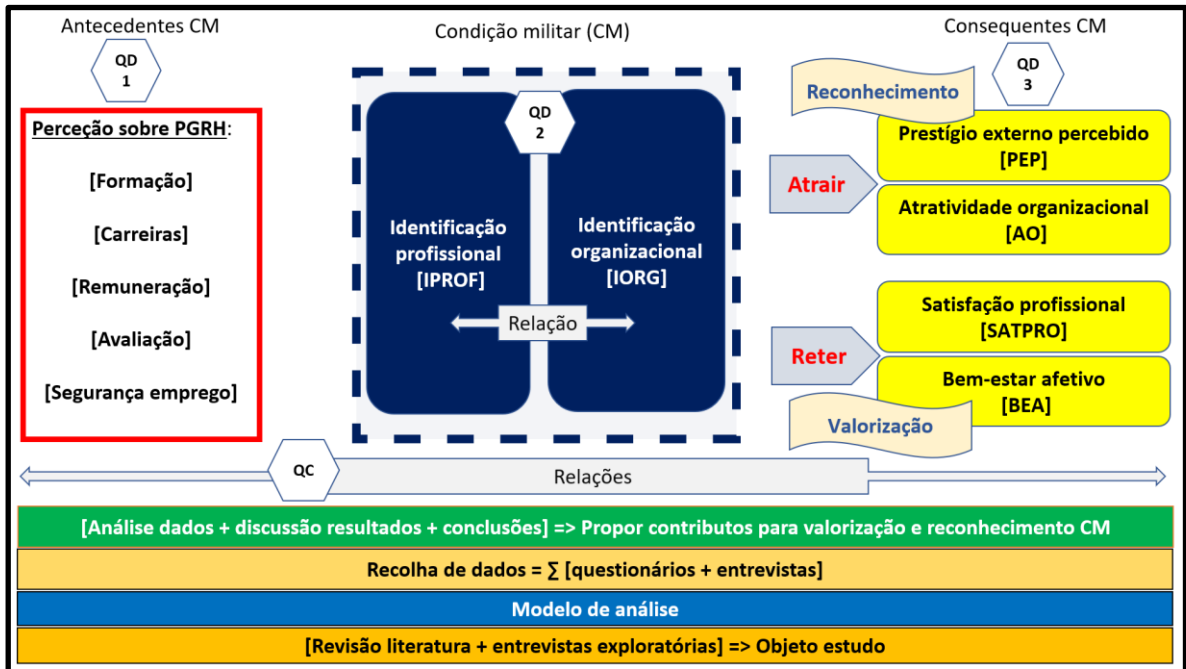


Figura 2 – Delimitação de conteúdo/esquema de pesquisa

O objetivo geral da investigação consiste em propor contributos para a valorização e reconhecimento da CM nas FFAA. A fim de alcançar o Objetivo Geral (OG) da investigação, formulam-se três Objetivos Específicos (OE), que constam do Quadro 1.

Quadro 1 – Objetivos da investigação

<b>Objetivo Geral (OG)</b>
Propor contributos para a valorização e reconhecimento da condição militar nas Forças Armadas.
<b>Objetivos Específicos (OE)</b>
<b>OE1:</b> Analisar a percepção dos militares sobre as práticas de gestão de recursos humanos adotadas nas Forças Armadas.
<b>OE2:</b> Analisar a percepção dos militares sobre a identificação organizacional e profissional.
<b>OE3:</b> Analisar a percepção dos militares das Forças Armadas sobre os consequentes da condição militar.



Tendo presentes os objetivos de investigação elencados, definem-se a Questão Central (QC) e três Questões Derivadas (QD), apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2 – Questões de investigação**

<b>Questão Central (QC)</b>
Como contribuir para a valorização e reconhecimento da condição militar nas Forças Armadas?
<b>Questões Derivadas (QD)</b>
<b>QD1:</b> Qual a perceção dos militares sobre as práticas de gestão de recursos humanos adotadas nas Forças Armadas?
<b>QD2:</b> Qual a perceção dos militares sobre a identificação organizacional e profissional?
<b>QD3:</b> Qual a perceção dos militares das Forças Armadas sobre os consequentes da condição militar?

Adotando-se a estrutura tipificada para os trabalhos de investigação científica, em formato de artigo científico (Instituto Universitário Militar [IUM], 2020), o trabalho de investigação individual (TII) estrutura-se em cinco capítulos. O primeiro, introdutório, inclui o enquadramento do tema e a justificação da investigação, o objeto de estudo e as suas delimitações e os objetivos. No segundo, apresenta-se uma revisão da literatura e o modelo de análise. A metodologia e o método incluem-se no terceiro capítulo e o quarto acolhe a apresentação dos dados e a discussão dos resultados obtidos. No quinto capítulo expõem-se as conclusões, limitações do estudo identificadas, contribuições/implicações teóricas e/ou práticas do trabalho e recomendações para estudos futuros nesta área de investigação.



## 2. Enquadramento teórico e conceptual

Neste capítulo apresenta-se uma revisão da literatura, quadro teórico de referência, expondo os principais conceitos, teorias e trabalhos desenvolvidos relacionados com o tema deste TII, bem como o modelo de análise adotado na investigação.

### 2.1. Condição militar

A Constituição da República Portuguesa (CRP), Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto, dispõe no seu art.º 270.º a possibilidade de estabelecer, “na estrita medida das exigências próprias das respetivas funções, restrições ao exercício dos direitos de expressão, reunião, manifestação, associação e petição coletiva e à capacidade eleitoral passiva por militares dos quadros permanentes [QP]”; segundo Calhaço (2010, p. 99), “a CRP consagra [...] as situações de restrição admitidas ao exercício de direitos pelos militares”.

Consequente da CRP, a CM materializa-se na LBGECM, assumindo-se a

[...] subordinação ao interesse nacional, [...] permanente disponibilidade para lutar em defesa da Pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida, [...] sujeição aos riscos inerentes ao cumprimento das missões militares, [...] subordinação à hierarquia militar, [...] aplicação de um regime disciplinar próprio, [...] permanente disponibilidade para o serviço, [...] restrição do exercício de alguns direitos e liberdades, [...] adoção de uma conduta conforme com a ética militar e [...] consagração de especiais direitos, compensações e regalias. (Lei n.º 11/89, art.º 2.º)

São impostas aos militares “restrições ao exercício de alguns direitos fundamentais e especiais deveres funcionais e deontológicos” (Carreira, 2016, p. 13), submetendo-os ao que alguns autores designam por “relações especiais de sujeição” (Pimentel, 2008, cit. por Carreira, 2016, p. 13), ou o que, na linguagem da lei, se designa por CM (*e.g.*, Calhaço, 2010, p. 25; Carreira, 2016; Pica, 2004). A CM é “uma realidade social e juridicamente relevante que consagra uma particular circunstância dos militares [...] ao colocá-los [...] ao serviço da República” (Lopes, 2020, p. 26). Conforme referido por L. Santos (entrevista telefónica, 24 de novembro de 2020), é “a condição de militar”.

Desenvolvendo a LBGECM, as disposições preambulares do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), aprovado pelo Decreto-lei n.º 90/2015, de 29 de maio, enfatizam a valorização da CM e a salvaguarda das suas especificidades.



A CM tem associada um Regulamento de Disciplina Militar exclusivo (Lei Orgânica n.º 2/2009, de 22 de julho), “garante da observância dos valores militares [e do] respeito dos princípios éticos [...] inerentes à condição militar” (art.º 2.º), sendo que este Regulamento prevê a perda da CM através do mecanismo de separação de serviço (art.º 37.º).

O Código de Justiça Militar (Lei n.º 100/2003, de 15 de novembro, com retificações introduzidas pela Declaração de Retificação n.º 2/2004, de 3 de janeiro), que se aplica aos crimes de natureza estritamente militar, praticados por civis ou militares, prevê como pena acessória para os militares condenados a perda da CM através do mecanismo de expulsão (art.º 19.º).

A CM tem sido analisada sob várias perspetivas. Segundo o GREI (2017, p. 171), “é um sistema [...] equilibrado de deveres e direitos [...] que tem proporcionado uma referência estável e credível para as Forças Armadas e para os militares”. Para Silveira (2015, p. 33), afirma-se “como princípio limite e fundacional da função militar”; na perspetiva de Santos (2013, p. 151), “é tida como uma característica ou um tipo de qualificativo aplicado aos militares e ligado às dimensões identitária, funcional e comportamental”. Na fundamentação exposta por Pinto

[...] desvalorizar a condição militar é enfraquecer o Estado [...] o que significa que a quem compete estar [...] na primeira linha de defesa da condição militar é aos responsáveis políticos [e] o que incumbe aos responsáveis militares é que a observem, preservem e valorizem. (Pinto, 2012)

## **2.2. Práticas de gestão de recursos humanos**

A gestão de recursos humanos (GRH) define-se como uma abordagem para a gestão dos ativos mais valiosos de uma organização – as pessoas (Armstrong, 2006, p. 1; Bilhim, 2004, p. 16).

Para Bilhim (2004, pp. 24-25) a perspetiva da gestão estratégica de RH assume que eles devem ser valorizados e que as decisões sobre GRH são estratégicas.

Segundo Peretti (2004, pp. 47-48) a função pessoal transforma-se em função RH, sendo ultrapassada a conceção do pessoal “como fonte de custos, que é necessário minimizar [...] para um recurso, cuja utilização é necessário otimizar”; por seu turno, a Norma Portuguesa (NP) 4427 (2018, p. 6), considera que “as pessoas são únicas e o verdadeiro elemento diferenciador” nas organizações.



Na abordagem à gestão estratégica de RH, Delery e Shaw (2001, pp. 190-191) referem que o capital humano (CH) pode ser fonte de vantagem competitiva inimitável e as PGRH são o fator mais determinante do CH.

Conforme sintetizado por Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton e Swart (2005, p. 9), a relação entre a política de RH e o desempenho organizacional é abordado em duas perspetivas: (i) as melhores PGRH, identificando-se um elenco de políticas de RH a que se associa um melhor desempenho em qualquer organização; (ii) as práticas ajustadas, em que o desempenho organizacional é maximizado quando as políticas de RH adotadas são consistentes com a estratégia da organização.

Em relação às melhores práticas, Moura (2000, p. 30) argumenta que, em linha com Pfeffer, PGRH e políticas de GRH bem definidas são fonte de vantagem competitiva; já em relação às práticas ajustadas, Moura (2000, p. 20) desenvolve o pensamento de Schuler e Jackson, sendo que as organizações escolhem as PGRH que pretendem usar em ligação com a estratégia.

Como postulado por vários autores (*e.g.*, Delery & Shaw, 2001, p. 173; Esteves, 2008, p. 26), cada uma das PGRH pode influenciar diversas particularidades da força de trabalho e a adequada articulação entre as práticas aumenta a eficácia de cada uma.

Huselid (1995) desenvolve o conceito de práticas de elevado desempenho, sendo que muitos autores analisam esta dimensão (*e.g.*, Butt, Hou & Hu, 2017; Nunes & Pires, 2015; Takeuchi, Lepak, Wang & Takeuchi, 2007).

No presente TII, tendo em consideração o objeto de estudo, adota-se uma abordagem abrangente das PGRH.

A NP 4427 (2018) incorpora um vasto elenco de PGRH; Pfeffer (1995, pp. 57-65) lista 13 práticas de GRH que contribuem para uma vantagem competitiva sustentada, sendo que para o autor o número exato e a definição de PGRH é uma realidade arbitrária dependente da natureza da empresa/organização.



Da revisão da literatura, o recrutamento e a seleção, a formação, as recompensas, a avaliação do desempenho e as carreiras são PGRH relevantes e consensuais, conforme ilustrado na Figura 3.

Práticas GRH	Lei 11/89 – LBGECEM	Pfeffer (1998)	Matos (2017)	NP 4457:2018
Planeamento GRH			X	X
Análise funções			X	X
Recrutamento e seleção	X	X	X	X
Acolhimento e integração			X	X
Avaliação desempenho	X		X	X
Gestão carreiras	X		X	X
Formação e desenvolvimento	X	X	X	X
Sistema recompensas	X	X	X	X
Retenção de talento			X	
Gestão administrativa			X	
Participação e envolvimento		X	X	
Comunicação e partilha informação		X	X	
Ética e deontologia	X		X	
Estatuto disciplinar	X		X	
Segurança de emprego	X	X		
Benefícios	X	X		

Figura 3 – Práticas de gestão de recursos humanos: diferentes perspetivas

A LBGECEM integra nas suas disposições referências explícitas às PGRH formação, remuneração, carreiras e avaliação, e implícita à segurança de emprego.

As PGRH recrutamento e seleção, carreiras, recompensas/remunerações, avaliação de mérito/desempenho, formação e segurança de emprego no contexto das FFAA têm características singulares e encontram-se caracterizadas no Apêndice A.

### 2.3. Identificação organizacional e identificação profissional

Para Tavares (2011, p. 337) “o estudo da vinculação dos indivíduos às organizações [...] relaciona-se diretamente [...] com a identidade organizacional” e com a IORG. Na perspetiva de Albert, Ashforth e Dutton (2000), a identidade e a IORG são conceitos poderosos porque definem uma entidade, sendo legítimo a sua utilização para explicar a singularidade da CM. Segundo Santos (2016, p. 705), “a identidade Institucional e importância do «saber ser» [...] é essencial ao funcionamento organizacional e à operacionalização do conceito de «condição militar»”.



A IORG é uma forma específica de identificação social na qual as pessoas se definem em termos de pertença a uma organização particular (Ashforth & Mael, 1989; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994; Mael & Ashforth, 1992). Na perspetiva de Mael e Ashforth (1992), a IORG é a perceção de unidade (*oneness*) ou de pertença (*belongingness*) à organização, com a perceção a ser entendida como “a captação da realidade em função do significado que tem para nós” (Neves, 2011, p. 261); segundo Dutton et al. (1994), a IORG é um laço cognitivo que surge quando uma imagem de “si” de uma pessoa contém os mesmos predicados que ela atribui à organização. Pratt (1998, p. 174), distingue duas formas de identificação: por afinidade e por emulação. Na identificação por afinidade, as pessoas identificam-se com uma organização por acreditarem que esta tem os seus próprios valores; a identificação por emulação, por seu turno, constituiu o corolário de um processo de mudança que leva o indivíduo a assimilar os valores e os princípios da organização.

Segundo Silva (2016, p. 1), “os militares estabelecem entre si e a organização [...] um contrato psicológico, ou [...] ‘indivisível organizacional’, entendido como o reflexo subjetivo e individual das obrigações do indivíduo para com a organização e das obrigações do empregador para consigo”. A identificação é tão relevante que a Marinha (MAR) assume os fatores de identificação entre as pessoas e a organização como elemento a considerar na concretização do objetivo de recrutamento/retenção (Estado-Maior da Armada [EMA], 2021, p. 10).

IORG e IPROF são constructos diferentes (Mael & Ashforth, 1992, p. 106). Para Pratt, Rockmann e Kaufmann (2006), enquanto a identidade organizacional, pertença organizacional, dá resposta à questão “onde trabalha”, a identidade profissional responde à questão “o que faz”, que profissão exerce. Lopes (1999, p. 279) reconhece que “a identidade profissional é uma identidade social particular [...] que decorre do lugar das profissões e do trabalho no conjunto social”. Para Carrilho (1985, p. 47), “as aproximações conceptuais quanto à profissão militar são análogas às existentes para as profissões civis”.

De acordo com Wiles (2013, cit. por Forenza & Eckert, 2018, p. 18), a IPROF é um construto abstrato e a sua aquisição, segundo Hsisch (2016, cit. por Forenza & Eckert, 2018, p. 18), é um processo iterativo.

#### **2.4. Consequentes da condição militar**

Em Ciências Sociais adota-se a designação de consequentes para variáveis dependentes, para o que se segue, isto é, para os efeitos. No âmbito deste TII, analisam-se quatro consequentes da CM: (i) PEP; (ii) AO; (iii) SATPRO; (iv) BEA. Os consequentes da



CM PEP e AO associam-se particularmente à atração de pessoas e ao reconhecimento da CM, enquanto as variáveis SATPRO e BEA agregam-se preferencialmente à retenção de militares e à valorização da CM.

#### 2.4.1. Prestígio externo percebido

A imagem externa construída estudada por Dutton et al. (1994), também designado PEP (Herrbach, Mignonac & Gatignon, 2004; Smidts, Pruyn & van Riel, 2001) representa a perceção de um membro organizacional sobre aquilo que um não-membro pensa dele e da sua organização. No essencial, o PEP “é uma variável [que traduz] a avaliação do prestígio das organizações, a partir da exposição desta à envolvente” (Tinoco, 2008, p. 18).

Numa perspetiva de *marketing*, confirma-se uma relação positiva entre o PEP de colaboradores atuais e a marca do empregador (Ferreira, 2017, p. 93), com impacto na fidelidade à marca e na confiança organizacional.

#### 2.4.2. Atratividade organizacional

Berthon, Ewing e Hah (2005, p. 156) definem a AO como um conjunto de benefícios que um potencial colaborador percebe em trabalhar numa organização. Cruz (2018, p. 15) sintetiza que existem atributos organizacionais que influenciam a atratividade e a intenção de pertencer à mesma, designadamente a remuneração, as oportunidades de promoção, os benefícios, a segurança de emprego e o prestígio. Segundo Jiang e Iles (2011, p. 101), a AO é o fator que capta a atenção de potenciais colaboradores e que incentiva os colaboradores a permanecerem leais à organização.

Duas dimensões são propostas para a AO: (i) atratividade interna, para os atuais colaboradores; (ii) atratividade externa, para candidatos externos.

#### 2.4.3. Satisfação no trabalho/profissional

A SATPRO é dos construtos mais estudados (Alcobia, 2011, p. 346; Fisher, 2010, p. 388). Segundo Correia (2016, p. 22) a SATPRO “é um fenómeno multifacetado, complexo [...] refletindo-se na atitude e estado emocional face ao trabalho”.

Para Lima, Vala e Monteiro (1988, p. 441), a “satisfação no trabalho começou a despertar o interesse [...] quando o modelo taylorista da organização do trabalho foi colocado em causa e se valorizou o fator humano na empresa”. A SATPRO “tem sido conceptualizada como uma emoção” por Locke (1986, cit. por Lima et al., 1988, p. 448) “ou como uma atitude” por Schneider (1975, cit. por Lima et al., 1988, p. 448)”. Lima et al. (1988, p. 448) enquadram a SATPRO como “um constructo que visa dar conta de um estado



emocional positivo ou de uma atitude positiva face ao trabalho e às experiências em contexto de trabalho”.

No presente estudo, em linha com a literatura (*e.g.*, Amaral, 2015), aborda-se a SATPRO como bem-estar subjetivo organizacional, como atitude e componente cognitiva (Fisher, 2010, p. 388), analisando-se dimensões como a natureza do trabalho, os benefícios, as recompensas, as oportunidades de promoção e a comunicação, isto é, o que Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso e Neves (2016, p. 150) designam por “caleidoscópio das satisfações”.

#### 2.4.4. Bem-estar afetivo

De acordo com a literatura (*e.g.*, Cunha et al., 2016, p. 149; Gonçalves, 2011, p. 36), aceita-se a definição de bem-estar subjetivo com base em duas dimensões separadas, mas correlacionadas: a dimensão cognitiva, a que se associa a SATPRO, e a dimensão afetiva, conceptualizada como o sentimento de felicidade, a que se agrega o BEA.

O BEA é, nos termos propostos por vários autores (*e.g.*, Daniels, 2000; Fisher, 2010), diferente da SATPRO. Neste contexto, o BEA refere-se aos humores (*moods*) e emoções (*emotions*) experimentados em contexto de trabalho (Warr, 1990, p. 194).

Para Gonçalves (2011, p. 36), “a dimensão afetiva salienta as reações emocionais dos indivíduos face aos eventos que ocorrem na sua vida”, neste caso no trabalho, compondose de afetos positivos e negativos. Interpretando Paschoal e Tamayo (2008, p. 16), o BEA no trabalho pode ser entendido como “a prevalência de emoções positivas no trabalho”.

É reconhecido que o trabalho tem um papel preponderante na vida dos indivíduos e “seria desejável vislumbrar as organizações como lugares saudáveis, aprazíveis e com qualidade de vida” (Amaral, 2015, p. 3). O BEA é influenciado pelos atributos da organização e por outros aspetos do ambiente de trabalho (Fisher, 2010).

### 2.5. Modelo de análise

O Modelo de Análise, agregando conceitos estruturantes, dimensões, variáveis e indicadores, encontra-se desenvolvido no Apêndice B.



### 3. Metodologia e método

No presente capítulo descreve-se a metodologia e o método de investigação.

#### 3.1. Metodologia

Esta investigação enquadra-se no domínio das Ciências Militares, na área do “comportamento humano e saúde em contexto militar” (Decreto-lei n.º 249/2015, de 28 de outubro), subáreas “gestão de RH em contexto militar” e “sociologia militar” (IUM, s.d.), sendo a sociologia militar uma sociologia especial (Cobra, 2012).

O presente TII enquadra-se na tipologia de investigação aplicada, tendo por objetivo encontrar uma aplicação prática – contributos para VRCM – para conhecimentos adquiridos no decurso de um trabalho original subordinado à temática (Oliveira, 2002, p. 21; Carvalho, 2009, p. 42, cit. por Santos & Lima, 2019, p. 12).

Como todos os investigadores são filósofos e assumem diferentes paradigmas interpretativos na pesquisa (Denzin & Lincoln, 2011, p. 12), na ótica ontológica esta investigação acolhe um posicionamento construtivista, pois o fenómeno social em análise e os seus significados associados estão constantemente a ser construídos (Santos & Lima, 2019, p. 16). Quanto ao posicionamento epistemológico, esta investigação adota uma abordagem interpretativista, procurando “verificar os fenómenos [...] compreender os significados subjetivos [...] e perceber como a realidade molda e é moldada pelos comportamentos e ações dos atores sociais que nela intervêm” (Santos & Lima, 2019, p. 18). O método científico é sustentado num processo de raciocínio indutivo, partindo do particular/específico/observação para o geral/teoria (Freixo, 2012, pp. 95-96; Santos & Lima, 2019, p. 18).

Do ponto de vista metodológico, o desenvolvimento do estudo incorpora uma estratégia de investigação mista, porquanto se pretende apreender o objeto de estudo de forma abrangente, conforme definida por Bryman (2012, pp. 631-634). Como referido por Newman e Benz (1998, cit. por Santos & Lima, 2019, p. 30) “existe um *continuum* qualitativo-quantitativo, que ganha [e potencia] robustez científica” e, segundo Flick (2002, pp. 269-272), os métodos qualitativos e quantitativos podem-se articular, com os resultados do inquérito e das entrevistas a validarem-se mutuamente e a permitirem um conhecimento mais alargado do que o proporcionado por uma abordagem única.

Nesta investigação, a pesquisa quantitativa projeta um diagnóstico da CM – sendo que, de acordo com Lopes (2021), “só se melhora o que se mede” – a que se associam contributos efetivos para VRCM colhidos na estratégia qualitativa.



Para o desenho de pesquisa utiliza-se o estudo de caso (Freixo, 2012; Oliveira, 2002, p. 19; Santos & Lima, 2019, p. 36; Yin, 2014), recolhendo-se informação detalhada no âmbito das variáveis em estudo.

### 3.2. Método

Neste subcapítulo apresentam-se os participantes e procedimento, os instrumentos de recolha de dados e as técnicas de tratamento de dados.

#### 3.2.1. Participantes e procedimento

Para a estratégia quantitativa, gera-se uma amostragem por conveniência de militares dos três Ramos, na efetividade de serviço, em função da facilidade de acesso, técnica de amostragem não probabilística e não aleatória. Nos termos propostos por Arkin e Colton (1971, p. 136), para uma população finita de 25.000 militares, assumindo-se uma margem de erro de 5% e um intervalo de confiança de 95%, é requerida uma amostra de 394.

A amostra conseguida, caracterizada na Figura 4, fixa-se em 1.262 militares, o que permite um grau de confiança de 99% e uma margem de erro de 4%.

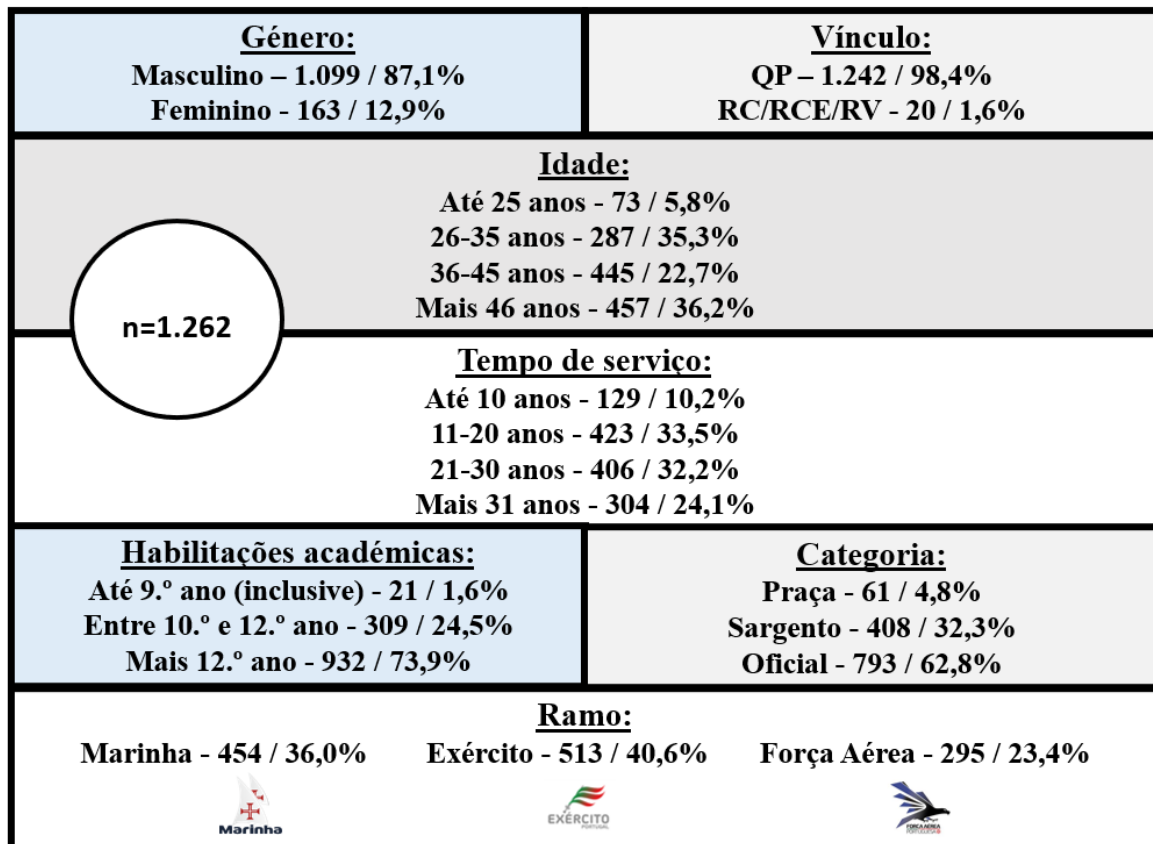


Figura 4 – Caracterização da amostra – estratégia quantitativa



Em relação à estratégia qualitativa, recorre-se a uma amostra não-probabilística intencional (Sarmiento, 2013, p. 83) composta por 13 entidades com responsabilidade na área da Segurança e Defesa (SD), em quatro níveis, potenciando a amostragem por casos múltiplos (Guerra, 2006, p. 45): (i) político – deputados da Assembleia da República (AR) e DGRDN; (ii) estratégico – Superintendente do Pessoal da MAR, Comandante do Pessoal do Exército (EXE) e da Força Aérea (FA); (iii) operacional – Diretor de Pessoal da MAR e da FA e Diretor de Administração de RH do EXE; (iv) tático – comandantes de unidades dos três Ramos. Não foi possível concretizar a entrevista à entidade E#06.

Segundo Rego, Cunha e Meyer Jr (2019, p. 53) e Guest, Bunce e Johnson (2006), entre seis e 12 entrevistas permitem, em regra, obter saturação para grupos de entrevistados relativamente homogêneos, como é o caso.

O elenco de cargos/funções e identificação dos entrevistados, sendo que todos prescindiram da confidencialidade, encontra-se exposto no Quadro 3.

**Quadro 3 – Cargo/função das entidades entrevistadas – estratégia qualitativa**

<b>Cargo/função</b>	<b>Identificação e codificação</b>	<b>Tipo e data da entrevista</b>
Vice-Presidente da AR, Coordenador Grupo Permanente da Comissão de Defesa Nacional (CDN)	Deputado António Filipe (E#01)	Presencial, 29JAN2021
Presidente CDN da AR	Deputado Marcos Perestrello (E#02)	Por <i>email</i> , 20JAN2021
Vice-Presidente CDN	Deputado João Vasconcelos (E#03)	Por <i>email</i> , 20JAN2021
DGRDN (Ministério da Defesa Nacional [MDN]-DGRDN)	Dr. Alberto Coelho (E#04)	Por <i>email</i> , 29JAN2021
Superintendente do Pessoal (MAR)	Vice-almirante Neves Coelho (E#05)	Presencial, 12JAN2021
Comandante do Pessoal (EXE)	Tenente-general Fonseca e Sousa (E#06)	Não concretizada
Comandante do Pessoal (FA)	Tenente-general Matos Branco (E#07)	Presencial, 07ABR2021
Diretor de Pessoal (MAR)	Comodoro Salvado Figueiredo (E#08)	Por <i>email</i> , 04JAN2021
Diretor de Administração de RH (EXE)	Major-general Jorge Saramago (E#09)	Por <i>email</i> , 25JAN2021
Diretor de Pessoal (FA)	Major-general António Temporão (E#10)	Presencial (Zoom), 13JAN2021
Comandante Base Naval de Lisboa (MAR)	Capitão-de-mar-e-guerra Paulo Ângelo (E#11)	Presencial, 28DEZ2020
Ex-comandante Regimento Infantaria n.º 14 (EXE)	Coronel Luís Calmeiro (E#12)	Presencial, 13JAN2021
Ex-comandante Base Aérea n.º 6 (FA)	Coronel Luís Graça (E#13)	Presencial, 29JAN2021



### 3.2.2. Instrumentos de recolha de dados

A análise documental, a realização de questionários e de entrevistas semiestruturadas constituem-se como os instrumentos de recolha de dados (Sarmiento, 2013, p. 27-28).

A análise documental (Sarmiento, 2013, p. 27) permite enquadrar a teoria e os conceitos para a temática em estudo, definir dimensões e indicadores.

O questionário, observação direta e extensiva segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 18), em Apêndice C, desenvolve-se a partir da análise documental, estrutura-se tendo em consideração as recomendações da literatura (*e.g.*, Marconi & Lakatos, 2002; Sarmiento, 2013; Silverman, 2011) e incorpora escalas psicométricas desenvolvidas por outros autores para medir as dimensões identificadas no modelo de análise, assegurando-se a necessária adaptação ao contexto dos militares das FFAA. Para a aplicação do questionário recorre-se à plataforma *Google Forms*.

De acordo com Mauser e Nagel (1999, cit. por Flick, 2002, p. 92), a entrevista a especialistas é uma forma de entrevista semiestruturada e as entrevistas permitem a obtenção de informação avalizada sobre o objeto de estudo. O guião da entrevista, observação direta intensiva segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 87), semiestruturada (*e.g.*, Flick, 2002, p. 77-97; Silverman, 2011, p. 162), apresenta-se em Apêndice D.

No sentido de validar a clareza das questões e o tempo médio de aplicação realiza-se um pré-teste (Marconi & Lakatos, 2012, p. 100; Sarmiento, 2013, p. 95) aos instrumentos de recolha de dados entrevista e questionário.

### 3.2.3. Técnicas de tratamento de dados

Para o tratamento de dados obtidos por questionário faz-se uso do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 26, que proporciona a preparação, análise e apresentação de resultados (medidas de consistência interna, tendência central, dispersão e correlação entre variáveis). Para a análise fatorial confirmatória das escalas/questionários utiliza-se o *software Analysis of MOments Structures* (AMOS), versão 26.

Para as entrevistas semiestruturadas recorre-se a análise de conteúdo (Guerra, 2006; Sarmiento, 2013, p. 48-66).



#### 4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados

Neste capítulo apresentam-se e discutem-se os dados da investigação, no sentido de dar resposta às QD e à QC, associando-se um subcapítulo a cada questão.

Em relação às escalas adotadas e utilizadas na análise quantitativa do presente estudo, efetuaram-se análises de fiabilidade ( $\alpha$  de Cronbach) e de validade fatorial (análise fatorial confirmatória). Todas as escalas apresentam índices de consistência interna elevados ( $\alpha > 0,80$ ) (mesmo as subescalas PGRHSEGU e PGRHREMU apresentam  $\alpha > 0,60$ , aceitável) em conformidade com Cohen, Manion e Morrison (2007, p. 506), estrutura fatorial semelhante às escalas originais e, na generalidade, bons índices de qualidade de ajustamento global ( $X^2/df$ -CFI-GFI-RMSEA) de acordo com os valores de referência de Marôco (2014, p. 55). Os resultados da análise fatorial dos instrumentos de medida podem ser consultados na Tabela 10 (Apêndice E).

A estatística descritiva dos dados quantitativos obtidos apresenta-se no Apêndice E.

As correlações bivariadas na análise quantitativa determinam o grau de associação entre variáveis (Pereira, 2006, p. 93). Para classificar a força da correlação adota-se o preconizado por Cohen et al. (2007, p. 521), conforme Figura 5.

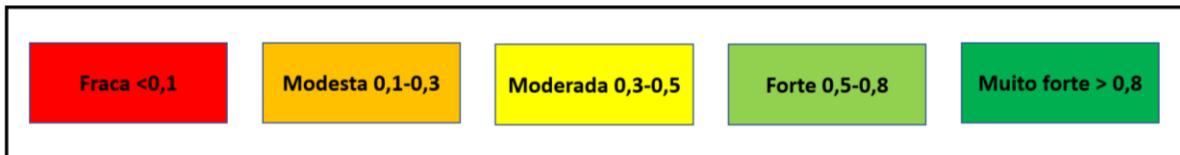


Figura 5 – Força da correlação. Escala

Para a classificação das médias das variáveis, recorre-se à categorização exposta na Figura 6.

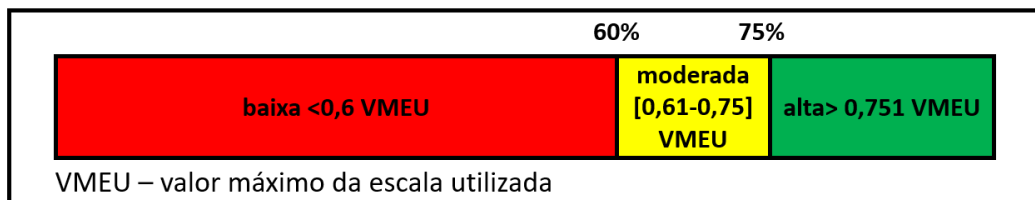


Figura 6 – Escala de classificação das médias das variáveis



#### 4.1. Perceções dos militares sobre práticas de gestão de recursos humanos adotadas nas Forças Armadas

Na perspetiva de Santos (2020, p. 247), mais importante do que as PGRH é antecipar o efeito de cada prática na perceção dos empregados quanto ao compromisso da organização com a sua valorização.

Esteves (2008, pp. 17-18) conclui ser consensual que “subjacente à designação de práticas [...] está uma conceção de gestão de recursos humanos orientada para manter e desenvolver as competências [...] dos empregados e que esta se concretiza em práticas de avaliação [...] e de formação”, entre outras. Gomes, Duarte e Neves (2010, p. 241) referem que “as [PGRH] consistem num conjunto de aplicações que seguem um alinhamento político [...] que uma organização concebe para os seus capitais sociais e humanos”.

Em síntese, para Schuler (1998, cit. por Esteves, 2008, p. 121), as PGRH “são ações específicas utilizadas pelas empresas para atrair, motivar, reter e desenvolver os empregados”.

##### 4.1.1. Análise quantitativa

Os resultados descritivos referentes à escala e subescalas das variáveis de perceção de PGRH encontram-se ilustrados na Tabela 1.

**Tabela 1 – Medidas de consistência interna, tendência central, dispersão e correlação variáveis PGRH**

Variáveis	$\alpha^1$	N.º itens	Média <sup>2</sup>	DP <sup>3</sup>	1.	2.	3.	4.	5.
1. [PGRHTOTA]	0,904	18	3,00	0,647					
2. PGRHSEGU	0,653	2	3,92	0,731	0,538**				
3. PGRHAVAL	0,814	5	3,13	0,828	0,844**	0,391**			
4. PGRHREMU	0,671	3	2,29	0,740	0,571**	0,228**	0,343**		
5. PGRHCARR	0,821	4	2,87	0,891	0,845**	0,368**	0,633**	0,386**	
6. PGRHFORM	0,890	4	3,03	0,945	0,815**	0,362**	0,554**	0,344**	0,597**

<sup>1</sup>Consistência interna, alfa de Cronbach ( $\alpha$ );

<sup>2</sup>Escala Likert 1-5;

<sup>3</sup>Desvio-padrão (DP);

\*\*Correlação significativa  $p < 0,01$ .

Em termos correlacionais, constata-se na Tabela 1 que todas as variáveis PGRGH se correlacionam (correlações de Pearson) positiva e significativamente, com correlações muito fortes entre o conjunto das PGRH (PGRHTOTA) e PGRHCARR ( $r=0,845$ ;  $p < 0,01$ ), PGRHTOTA-PGRHAVAL ( $r=0,844$ ;  $p < 0,01$ ) e PGRHTOTA-PGRHFORM ( $r=0,815$ ;  $p < 0,01$ ), modesta entre PGRHREMU-PGRHSEGU ( $r=0,228$ ;  $p < 0,01$ ), e fortes a moderadas entre as restantes variáveis.



Conforme ilustrado na Figura 7, a PGRHSEGU destaca-se com média alta (3,92 em 5); as médias das PGRHAVAL e PGRHFORM são moderadas, 3,13 e 3,03, respectivamente; as PGRHREMU e PGRHCARR apresentam médias baixas, respectivamente 2,29 e 2,87. A média das PGRHTOTA é moderada e fixa-se em 3,00 (na vizinhança da média baixa).

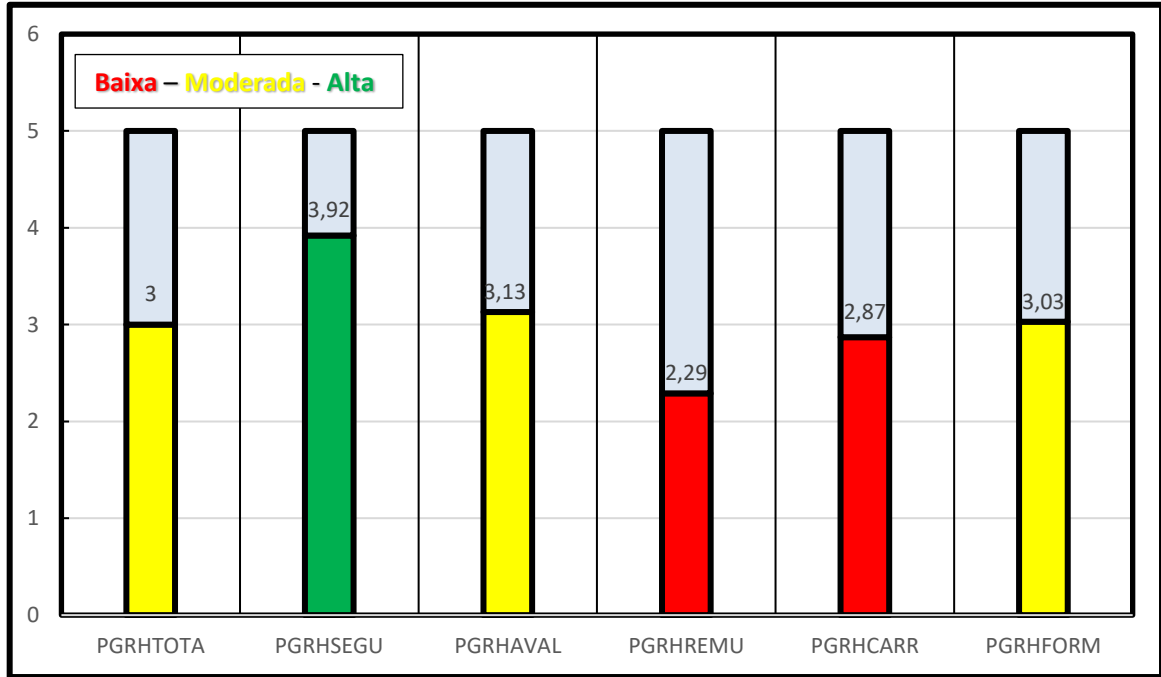


Figura 7 – Médias PGRH

Analisando-se uma questão singular significativa de cada subescala extraída do Apêndice E, na Tabela 2 identifica-se que existe percepção de segurança de emprego (85,5% dos respondentes concorda(4)/concorda completamente(5)), que a justiça da remuneração é avaliada de forma negativa (discordo completamente(1)/discordo(2)) por 66,6% dos militares, que 44,8% dos militares têm uma ideia positiva das oportunidades de progressão na carreira e que 36,0% consideram que existe investimento da organização na formação profissional. Já em relação à avaliação de desempenho/mérito, esta é percebida de forma positiva por 36,7% dos militares e negativamente por 35,0% da amostra.



Tabela 2 – Perceções PGRH – análise percentual

PGRH (questão)	Escala				
	1	2	3	4	5
	% respostas				
PGRHSEGU (Q1.1) [... segurança de emprego ...]	1,2	3,1	10,3	36,5	49,0
PGRHAVAL (Q1.6) [... ideia clara critérios ... avaliar...]	12,3	22,7	28,3	30,8	5,9
PGRHREMU (Q1.9) [... remuneração justa ...]	27,6	39,0	25,5	7,1	0,9
PGRHCARR (Q1.14) [... oportunidades progressão carreira ...]	10,5	16,3	28,3	40,4	4,4
PGRHFORM (Q1.15) [... investe formação profissional ...]	15,1	23,9	25,0	31,1	4,9

1-discordo completamente; 2-discordo; 3-n/concordo, n/discordo; 4-concordo; 5-concordo completamente.

#### 4.1.2. Análise qualitativa

Da análise de conteúdo às entrevistas – Apêndice F, conclui-se que a LBGECM não carece de nova formulação, sendo que, segundo M. Perestrello (E#02), a LBGECM “foi um avanço importante, adequado e suficiente em termos de formulação objetiva do significado da CM”. A questão fundamental é, para A. Filipe (E#01), que a Lei é “normalmente ignorada nos aspetos legislativo e administrativo” e segundo M. Branco (E#07) “a CM não está em causa, por ser nuclear para o país”.

As PGRH identificadas são consideradas determinantes da singularidade da CM, sendo na perspetiva de A. Coelho (E#04) o que fundamenta que sejam “reguladas em lei” e que para N. Coelho (E#05) “materializarem a LBGECM”.

Em relação às PGRH, J. Vasconcelos (E#03) considera que “há três pilares fundamentais inerentes a uma boa condição militar – a saúde e assistência dos militares, o sistema remuneratório e a carreira militar, devidamente valorizados”, i.e., os direitos que se materializam através das PGRH, designadamente o apoio na saúde, as remunerações e as carreiras, devem ser valorizados e objeto de discriminação positiva nos termos da LBGECM. Neste contexto, embora não se verificando uma posição unânime quanto à importância das PGRH como contributo para a VRCM, as remunerações e as carreiras destacam-se como as mais consensuais.

No domínio das perceções, para M. Perestrello (E#02) as remunerações carecem de realinhamento “com [as] carreiras mais especializadas da administração pública”, A. Filipe (E#01) defende a necessidade do “reconhecimento da formação”, N. Coelho (E#05) preconiza “incrementar flexibilidade [na gestão das carreiras]”, S. Figueiredo (E#08) sugere que importa que o “sistema de avaliação [...] reconheça o mérito e condições específicas de



[desempenho de funções]” e J. Saramago (E#09) não esquece a segurança de emprego com a “possibilidade acesso QP a pessoal RC [Regime de Contrato]”.

#### 4.1.3. Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada 1

Face ao que antecede, em resposta à QD1, cumprindo o OE1, conclui-se que:

– Da estratégia quantitativa, a PGRHSEGU é a única prática que é percecionada com média alta, existindo uma perceção generalizada de segurança de emprego. As perceções sobre as PGRHFORM e PGRHAVAL são moderadas, embora subsistindo uma ideia alargada de investimento na formação e um sentimento positivo em relação ao sistema de avaliação/mérito, e são baixas para as PGRHREMU e PGRHCARR, sendo que a justeza da remuneração é percecionada negativamente. A perceção global quanto às práticas – PGRHTOTA – é moderada. Todas as variáveis PGRH se correlacionam positiva e significativamente, com correlações muito fortes entre PGRHTOTA-PGRHCARR, PGRHTOTA-PGRHAVAL e PGRHTOTA-PGRHFORM, modesta entre PGRHREMU-PGRHSEGU, e fortes/moderadas entre as restantes variáveis;

– Os dados qualitativos corroboram as perceções sobre as PGRH adotadas, sendo que as PGRH identificadas, consideradas determinantes da CM pelos entrevistados, carecem, na generalidade, de desenvolvimento, em particular as PGRHREMU e PGRHCARR. Também é opinião generalizada que a LBGECM não necessita de nova formulação, mas não pode ser ignorada nas dimensões legislativa e administrativa.

#### **4.2. Identificação profissional e organizacional dos militares das Forças Armadas**

Para Nunes, Reto, Martins e Tinoco (2014, p. 53), nas FFAA “a identidade organizacional percebida é um constructo de ordem elevada [...] composto por três constructos de primeiro nível: uma missão clara e partilhada pelos seus membros, [...] a ausência de sinais contraditórios emitidos pela organização, [...] um conjunto de valores salientes”.

Num estudo realizado na Marinha, Tinoco (2008, p. 59) confirma uma forte e significativa correlação entre IORG e IPROF.



#### 4.2.1. Análise quantitativa

Os resultados descritivos referentes às variáveis IPROF e IORG encontram-se ilustrados na Tabela 3.

**Tabela 3 – Medidas de consistência interna, tendência central, dispersão e correlação variáveis IPROF e IORG**

Variáveis	$\alpha^1$	N.º itens	Média	DP	1.
1. IPROF	0,878	2	5,90 <sup>2</sup>	1,321	
2. IORG	0,847	6	3,96 <sup>3</sup>	0,711	0,494**

<sup>1</sup>Consistência interna;

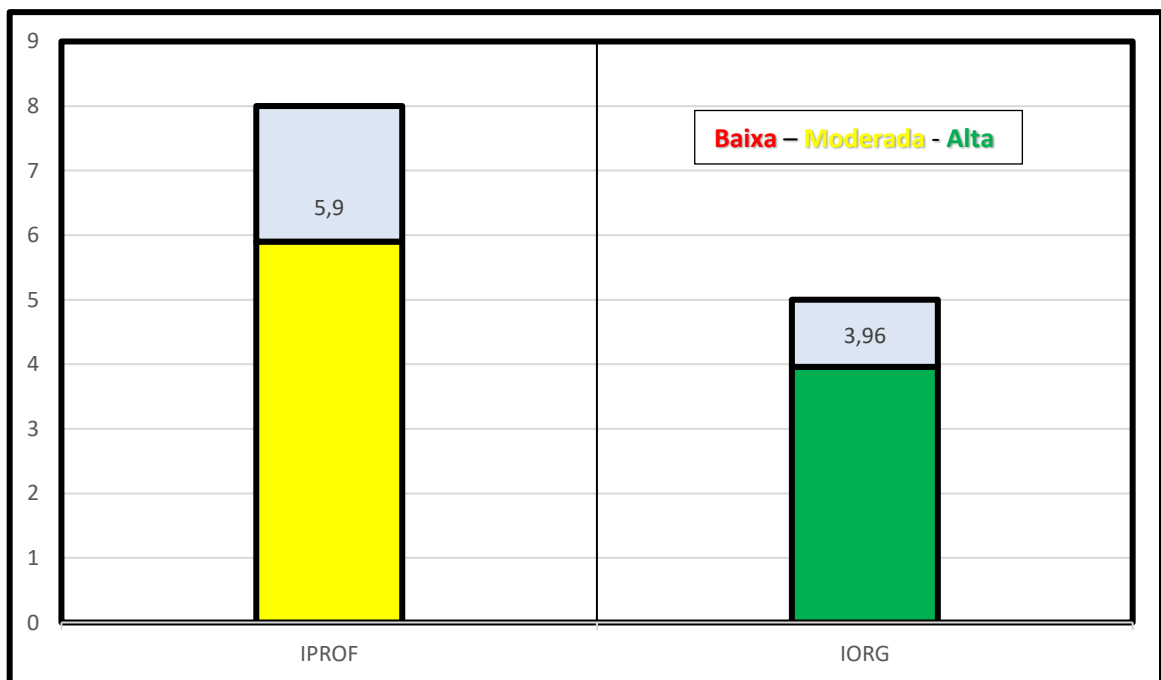
<sup>2</sup>Escala tipo Likert 1-8;

<sup>3</sup>Escala Likert 1-5;

\*\*Correlação significativa  $p < 0,01$ .

Em linha com outras investigações, a IORG com as FFAA e a IPROF dos militares correlacionam-se positiva e significativamente, sendo a correlação moderada ( $r=0,494$ ;  $p < 0,01$ ), conforme patente na Tabela 3.

A IPROF apresenta uma média de 5,90 em 8 (quase média alta) e a IORG uma média de 3,96 em 5, valores considerados moderado/alto como ilustrado na Figura 8.



**Figura 8 – Médias IPROF e IORG**



Analisando-se uma questão singular relevante de cada escala (extraídas do Apêndice E), na Tabela 4 identifica-se, no que à IPROF diz respeito, que 83,3% dos militares consideram que a sua integração pessoal/profissional é moderada(5)-total(8); quanto à IORG, 88,3% dos militares assume mais vezes o “nós” do que o “eles” em relação às FFAA, demonstrando uma forte IORG.

Tabela 4 – IPROF e IORG – análise percentual

Identificações (questão)	Escala							
	1	2	3	4	5	6	7	8
	% respostas							
IPROF <sup>1</sup> (Q2.1) [... integração pessoal/profissional ...]	1,7	1,6	4,7	8,7	23,5	32,2	21,2	6,4
IORG <sup>2</sup> (Q3.3) [... mais vezes “nós” do que “eles”...]	1,3	1,7	8,6	39,2	49,1			

<sup>1</sup>1-muito afastados; 5-integração moderada; 8-integração total;

<sup>2</sup>1-discordo totalmente; 5-concordo totalmente.

#### 4.2.2. Análise qualitativa

A IPROF e a IORG constituem o âmago da CM. M. Perestrello (E#02) sintetiza que “a identificação dos militares [...] justifica a aceitação intrínseca dos sacrifícios que juram cumprir e da compressão de determinados direitos, liberdades e garantias”; para N. Coelho (E#05) a IPROF e a IORG são “marca identitária das FFAA” e segundo A. Filipe (E#01) “as FFAA têm uma cultura identitária forte”. Para A. Temporão (E#10) as “identificações são fundamentais [nas FFAA]”.

#### 4.2.3. Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada 2

Face ao que antecede, em resposta à QD2, concretizando o OE2, conclui-se que:

– Na perspetiva quantitativa, a IPROF e a IORG percecionada pelos militares é, respetivamente, moderada e alta, sendo que estas duas variáveis se correlacionam de forma positiva, significativa e moderada. Tendo em consideração que a CM é uma variável latente, interpretada pelas identificações, esta é também a perceção possível dos militares sobre a CM;

– A análise qualitativa comprova a importância da IPROF e da IORG para a CM e a perceção elevada/moderada destas duas variáveis justifica a aceitação da compressão de direitos, liberdades e garantias.



### 4.3. Perceções dos militares das Forças Armadas sobre prestígio externo percebido, atratividade organizacional, satisfação profissional e bem-estar afetivo

Conforme sintetizado por Herrbach et al. (2004), as organizações com forte PEP respondem melhor às necessidades de identidade social dos seus membros e tem um efeito positivo na retenção e na satisfação com o emprego.

Numa abordagem à AO interna, também adotada no presente TII, Slatten, Lien e Svenkerud (2019, pp. 11-12) demonstram uma forte relação entre AO e a redução da intenção de abandono organizacional e o envolvimento dos trabalhadores.

Da literatura confirma-se uma relação negativa entre SATPRO e a intenção de saída da profissão (*e.g.*, Freitas, 2019; Mudor & Tooksoon, 2011) e o absentismo laboral (*e.g.*, Agapito & Sousa, 2010), e uma relação positiva entre SATPRO e o compromisso organizacional (*e.g.*, Antunes, 2014) e o empenhamento organizacional (*e.g.*, Oliveira, 2012).

Pereira (2017) conclui que existe uma relação negativa entre BEA e a intenção de abandono organizacional.

#### 4.3.1. Análise quantitativa

Os resultados descritivos referentes às escalas de PEP, AO, SATPRO e BEA constam da Tabela 5.

**Tabela 5 – Medidas de consistência interna, tendência central, dispersão e correlação variáveis consequentes CM**

Variáveis	$\alpha$ <sup>1</sup>	N.º itens	Média	DP	1.	2.	3.
1. PEP	0,844	6	3,13 <sup>2</sup>	0,728			
2. AO	0,921	4	4,22 <sup>3</sup>	1,412	0,545**		
3. SATPRO	0,823	8	4,56 <sup>3</sup>	0,927	0,472**	0,618**	
4. BEA	0,921	12	4,05 <sup>4</sup>	0,896	0,451**	0,501**	0,577**

<sup>1</sup>Consistência interna;

<sup>2</sup>Escala Likert 1-5;

<sup>3</sup>Escala tipo Likert 1-7;

<sup>4</sup>Escala tipo Likert 1-6;

\*\*Correlação significativa  $p < 0,01$ .

Existem correlações positivas e significativas entre os quatro consequentes da CM, em linha com a literatura. A correlação mais elevada, forte, ocorre entre AO e SATPRO ( $r=0,618$ ;  $p < 0,01$ ) e a mais fraca, moderada, entre BEA e PEP ( $r=0,451$ ;  $p < 0,01$ ).



Todos os consequentes da CM alcançam uma média moderada conforme ilustrado na Figura 9 – PEP média de 3,13 em 5, AO 4,22 em 7, SATPRO 4,56 em 7 e BEA 4,05 em 6.

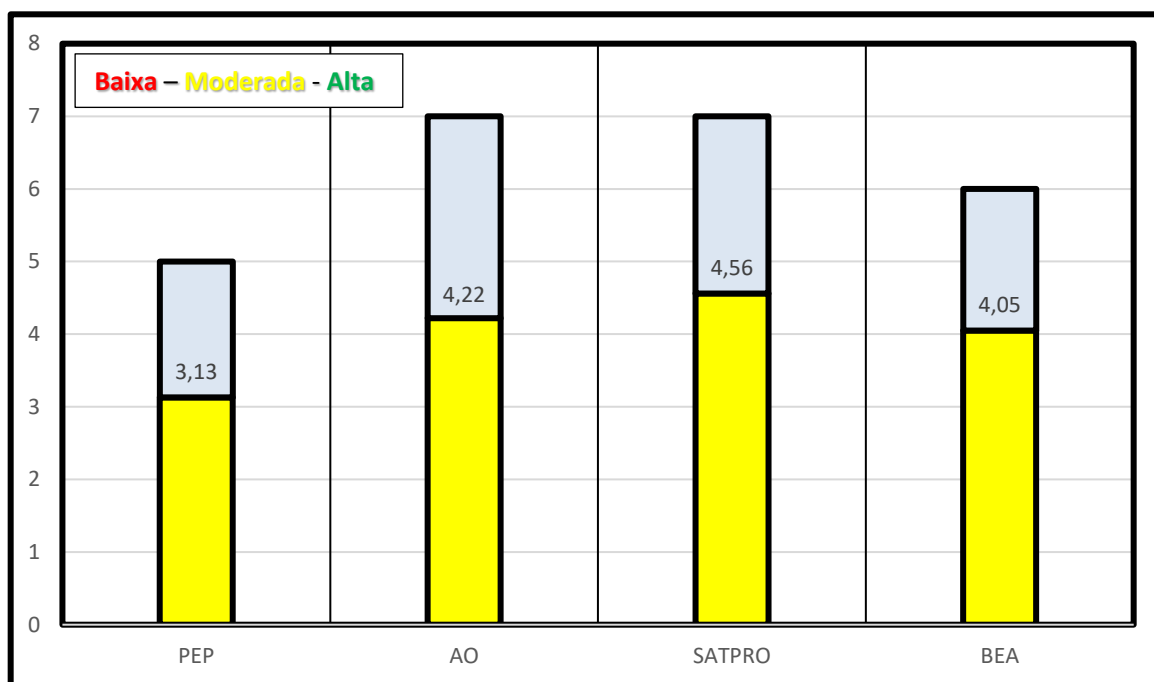


Figura 9 – Médias consequentes CM

Examinando-se uma questão específica relevante de cada escala, de acordo com a Tabela 6 existe a percepção que é prestigiante ser membro das FFAA (47,6% dos militares concorda(4)/concorda totalmente(5)) e que as FFAA são um empregador atrativo para 41,0% dos militares; tudo somado, 64,8% dos militares sentem-se profissionalmente satisfeito(5)/muito satisfeito(6)/extremamente satisfeito(7) e 64,9% do universo considera-se motivado grande parte do tempo(4)/quase todo o tempo(5)/todo o tempo(6).

Tabela 6 – Percepções consequente CM – análise percentual

Consequentes CM (questão)	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7
	% respostas						
PEP <sup>1</sup> (Q4.1) [... prestigiante ser membro FFAA ...]	4,2	15,2	33,0	42,8	4,8		
AO <sup>2</sup> (Q5.4) [... empregador atrativo ...]	9,0	11,3	18,5	20,3	25,9	11,5	3,6
SATPRO <sup>3</sup> (Q6.8) [... tudo somado ...]	1,5	4,4	11,9	16,8	38,4	23,9	2,5
BEA <sup>4</sup> (Q7.10) [... motivado ...]	2,7	11,2	21,2	26,5	29,0	9,4	

<sup>1</sup>1-discordo totalmente; 2-discordo; 3-n/concordo, n/discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente;

<sup>2</sup>1-discordo totalmente; 5-concordo; 6-concordo muito; 7-concordo totalmente;

<sup>3</sup>1-extremamente insatisfeito; 5-satisfeito; 6-muito satisfeito; 7-extremamente satisfeito;

<sup>4</sup>1-nunca; 4-grande parte do tempo; 5-quase todo o tempo 6-todo o tempo.



#### 4.3.2. Análise qualitativa

Resulta da estratégia qualitativa que PEP, AO, SATPRO e BEA são consequentes considerados relevantes da CM. Para A. Coelho (E#04) “o prestígio, a satisfação organizacional e o bem-estar profissional são influenciados pelo estado da condição militar [e é] importante [...] que se perceba o que é a condição militar [...] o que ela representa e como é compensada”.

Na perspetiva generalizada dos entrevistados, as FFAA continuam a deter prestígio e a serem atrativas, embora estas duas variáveis requeiram atenção e desenvolvimento.

Em relação ao prestígio, para M. Perestrello (E#02) as “FFAA mantêm intacto o seu prestígio organizacional [...] comprovado pela permanente solicitação [quase] exigência de emprego sempre que ocorrem situações de crise” e para J. Vasconcelos (E#03) as “FFAA [...] continuam a deter elevado prestígio [...] embora tenha vindo a decair [nos] últimos anos”. Na perspetiva de N. Coelho (E#05) “é inevitável que o prestígio [esteja] associado à remuneração que se auferem”.

Já quanto à AO, na perspetiva de A. Filipe (E#01) “o fim do Serviço Militar Obrigatório (SMO) afastou os portugueses das FFAA e o DDN não é solução atrativa [e a] opinião pública não está consciente da importância das FFAA e desvaloriza a importância da sua missão própria [e existe] falta de atratividade organizacional”, opinião partilhada por A. Coelho (E#04) que refere que “há problemas de atratividade [e a] oferta profissional das FFAA em algumas categorias (nomeadamente praças) é pouco competitiva no mercado e terá de ser revista”.

Para a generalidade dos entrevistados, a SATPRO e o BEA dos militares são baixos e carecem de cuidado e desenvolvimento.

No que concerne à SATPRO, para P. Ângelo (E#11) é baixa e segundo M. Perestrello (E#02) os “níveis [de] satisfação já estiveram mais elevados e têm diferentes motivações [em] função [da] categoria e [do] vínculo [e a] insatisfação [ao] nível [das] remunerações é transversal a todas as categorias, mas assume significado maior [nas] praças”.

No que ao BEA diz respeito, para A. Filipe (E#01) “[é] baixo, e os militares fazem sentir esse sentimento” e, na perspetiva de J. Vasconcelos (E#03), existe uma “perceção geral de mal-estar [no] seio da família militar devido à constante e acentuada degradação [da] CM”.



#### 4.3.3. Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada 3

Face ao que antecede e em resposta à QD3, cumprindo o OE3, conclui-se que:

– As perceções dos militares quanto aos consequentes da CM PEP, AO, SATPRO e BEA são moderadas, embora seja prestigiante ser membro das FFAA e com a organização a ser um empregador atrativo. Existem correlações positivas e significativas entre os quatro consequentes da CM, coerente com outras investigações, sendo que a correlação mais elevada, forte, surge entre AO e SATPRO e a mais fraca, moderada, entre BEA e PEP;

– Na ótica qualitativa, PEP, AO, SATPRO e BEA são considerados consequentes relevantes da CM e, na generalidade, são percecionados de forma baixa/moderada, requerendo desenvolvimento.

#### **4.4. Contributos para a valorização e reconhecimento da condição militar nas Forças Armadas**

A literatura identifica uma relação positiva entre a satisfação com as PGRH e a satisfação no trabalho, a motivação e a retenção (*e.g.*, Mudor & Tooksoon, 2011; Tavares, 2018), com o bem-estar no trabalho (*e.g.*, Esteves, 2008; Gonçalves & Neves, 2012), com a cidadania organizacional e comprometimento afetivo (*e.g.*, Esteves, 2008; Nunes & Pires, 2018), com o compromisso organizacional (*e.g.*, Kinnie et al., 2005), e com as atitudes e comportamentos de trabalho e resultados organizacionais (*e.g.*, Esteves, 2008).

Tinoco (2008) observa que quanto maior a IORG, menor o recurso à opção comportamental de abandono organizacional e maior a lealdade organizacional, o PEP e a SATPRO. Por outro lado, de acordo com Frenkel, Restubog e Bednall (2012, p. 4204), uma perceção favorável das PGRH está positivamente relacionada com a IORG e que esta é um “antecedente-chave” de vários resultados organizacionais.

Para Ashforth e Mael (1996, cit. por Tavares, 2007, p. 185) as PGRH modelam e são modeladas pela identidade organizacional e de acordo com Tavares (2007, p. 185) “quanto mais positiva for a perceção que o indivíduo tem das práticas de gestão de recursos humanos, maior será a sobreposição percebida entre [...] a identidade do indivíduo e os atributos da identidade organizacional”.

Na perspetiva de Jiang, Wang, Chui e Xu (2019, p. 157), a IPROF tem impacto negativo na intenção de abandono organizacional e positivo na SATPRO.

Charraz (2017, p. 60) mostra que o PEP é preditor da IORG na Guarda Nacional Republicana, e de acordo com Frenkel et al. (2012, p. 4205) e Tinoco (2008, p. 56), PEP e IORG correlacionam-se positiva e significativamente.



Cinar (2019, p. 81) identifica uma correlação positiva e significativa entre IORG e AO.

Gonçalves (2011, p. 305) demonstra correlações positivas e significativas entre as PGRH e o BEA. Num estudo conduzido em contexto militar (Marinha britânica), Horton, McClelland e Griffin (2014, p. 15) mostram que a IORG é preditor do BEA.

#### 4.4.1. Análise quantitativa

A pesquisa quantitativa traça um diagnóstico objetivo da perceção dos militares quanto às PGRH, às identificações e aos consequentes da CM. Como critério, todas as variáveis que não logram alcançar uma média alta devem ser objeto de atenção, especialmente as PGRHREMU e PGRHCARR que obtêm valores baixos.

Da análise da Tabela 7, todas as variáveis PGRH se correlacionam positiva e significativamente com a IPROF (máxima correlação, moderada, com PGRHTOTA ( $r=0,384$ ;  $p<0,01$ )).

Com exceção da PGRHREMU, cuja correlação com a IORG não é significativa ( $r=0,055$ ), as restantes PGRH e a IORG correlacionam-se positiva e significativamente (máxima correlação, modesta, com PGRHTOTA ( $r=0,266$ ;  $p<0,01$ )).

Destaca-se que as variáveis PGRH têm correlações mais fortes com a IPROF do que com a IORG.

**Tabela 7 – Correlação entre variáveis PGRH, IPROF e IORG**

Variáveis	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. [PGRHTOTA]						
2. PGRHSEGU	0,538**					
3. PGRHAVAL	0,844**	0,391**				
4. PGRHREMU	0,571**	0,228**	0,343**			
5. PGRHCARR	0,845**	0,368**	0,633**	0,386**		
6. PGRHFORM	0,815**	0,362**	0,554**	0,344**	0,597**	
7. IPROF	<b>0,384**</b>	<b>0,288**</b>	0,345**	<b>0,135**</b>	0,325**	0,310**
8. IORG	<b>0,266**</b>	0,209**	0,221**	<b>0,055</b>	0,244**	0,234**

\*\*Correlação significativa  $p<0,01$ .



Como ilustrado na Tabela 8, as variáveis consequentes da CM correlacionam-se positiva e significativamente com a IPROF (maior correlação, moderada, com SATPRO ( $r=0,477$ ;  $p<0,01$ ) e menor correlação, moderada, com PEP ( $r=0,381$ ;  $p<0,01$ )); as correlações entre os consequentes da CM e a IORG também são positivas e significativas, com a maximização da correlação, moderada, com a AO ( $r=0,414$ ;  $p<0,01$ ) e a minimização com o BEA ( $r=0,241$ ;  $p<0,01$ ).

As variáveis consequentes correlacionam-se com mais força com a IPROF do que com a IORG.

**Tabela 8 – Correlação entre variáveis consequentes CM, IPROF e IORG**

Variáveis	1.	2.	3.	4.
1. PEP				
2. AO	0,545**			
3. SATPRO	0,472**	0,618**		
4. BEA	0,451**	0,501**	0,577**	
5. IPROF	<b>0,381**</b>	0,459**	<b>0,477**</b>	0,418**
6. IORG	0,290**	<b>0,414**</b>	0,343**	<b>0,241**</b>

\*\*Correlação significativa  $p<0,01$ .

Relevante para a VRCM, da análise da Tabela 9 todas as PGRH se correlacionam positiva e significativamente com as variáveis consequentes da CM. Em relação à força da correlação, são fortes entre as variáveis PGRHTOTA-PEP ( $r=0,509$ ), PGRHTOTA-AO ( $r=0,579$ ), SATPRO-PGRHTOTA ( $r=0,618$ ; mais forte correlação), SATPRO-PGRHAVAL ( $r=0,527$ ), SATPRO-PGRHCARR ( $r=0,508$ ) e SATPRO-PGRHFORM ( $r=0,506$ ); a correlação é modesta entre BEA-PGRHSEGU ( $r=0,262$ ), PEP-PGRHSEGU ( $r=0,275$ ) e BEA-PGRHREMU ( $r=0,202$ ; correlação menos forte), e é moderada entre as restantes variáveis.

De uma forma geral, as correlações são mais fortes entre a SATPRO e as PGRH.

**Tabela 9 – Correlação entre variáveis PGRH e consequentes CM**

Variáveis	1.	2.	3.	4.
1. PEP				
2. AO	0,545**			
3. SATPRO	0,472**	0,618**		
4. BEA	0,451**	0,501**	0,577**	
5. [PGRHTOTA]	0,509**	0,579**	<b>0,618**</b>	0,431**
6. PGRHSEGU	0,275**	0,340**	0,304**	0,262**
7. PGRHAVAL	0,419**	0,466**	0,527**	0,376**
8. PGRHREMU	0,306**	0,381**	0,381**	<b>0,202**</b>
9. PGRHCARR	0,421**	0,466**	0,508**	0,329**
10. PGRHFORM	0,427**	0,478**	0,506**	0,385**

\*\*Correlação significativa  $p<0,01$ .



Tendo em conta a arquitetura de correlações demonstrada entre as variáveis, ilustrada na Figura 10, em particular entre as PGRH e os consequentes da CM, o desenvolvimento das PGRH não deixará de ter impacto positivo na evolução do PEP, AO, SATPRO e BEA, e vice-versa, contribuindo para a VRCM.

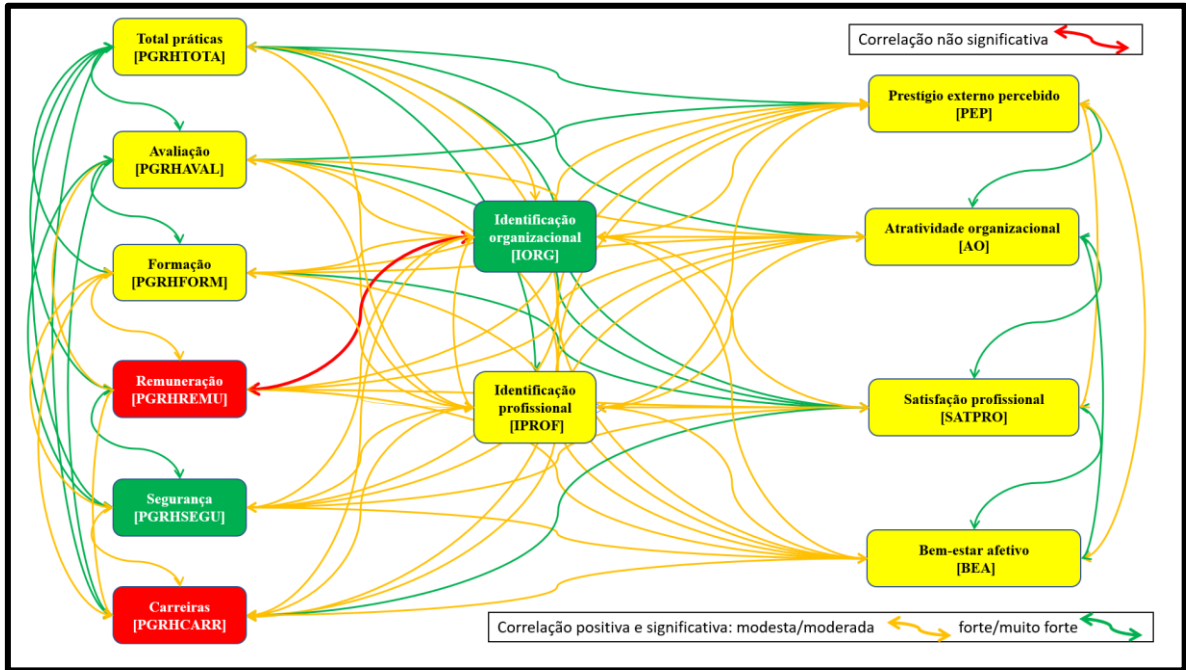


Figura 10 – Diagrama de correlações entre variáveis

#### 4.4.2. Análise qualitativa

O Programa do XXII Governo Constitucional (XXIIGC, 2019), em execução, integrado posteriormente nas Grandes Opções do Plano (GOP) 2020-2023 (Lei n.º 3/2020, de 31 de março), consagra a valorização das funções de soberania, assumindo no que à Defesa diz respeito, a necessidade de “valorizar e reconhecer a centralidade das pessoas, [melhorar] a capacidade de atrair e reter talento e [reconhecer] a especial posição de quem escolhe servir o país com um grau de compromisso excepcional” (p. 44).

O Governo evoca, ainda, a necessidade de aproximar a IM da sociedade e que constitui “obrigação do Estado promover a formação, valorizar profissionalmente os seus militares e reforçar a ligação da Defesa Nacional [DN] à sociedade” (XXIIGC, 2019, p. 45).



O Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 21 de março, preconiza que “é nos cidadãos e na promoção de uma cultura de segurança e defesa que começa a concretização desta estratégia nacional” (p. 1995); qualificação, potenciação dos RH e valorização do CH constituem vetores e linhas de ação estratégicas.

Para além do XXIIGC, três partidos com assento parlamentar apresentam medidas de VRCM nos seus programas eleitorais – Partido Comunista Português (PCP), Partido do Centro Democrático Social (CDS-PP) e Partido Social Democrata (PSD).

O PCP (2019, p. 103) refere a necessidade de concretizar “os anseios dos militares ao nível das carreiras e promoções, vencimentos, avaliação e mérito”; o CDS-PP (2019, p. 202) preconiza a “[valorização] do ponto de vista salarial, de progressão e promoção na carreira”. O Conselho Estratégico Nacional do PSD (2021, p. 5) propõe a melhoria das “condições sociais e estatutárias”, com políticas que “[dignifiquem e diferenciem] a condição militar relativamente a outros corpos especiais”, valorizem as carreiras militares corrigindo o sistema de remunerações e garantam condições de maior atratividade e retenção.

O Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) projeta três orientações estratégicas para o mandato do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA) (EMGFA, 2018, p. 18): (i) “reforçar a credibilidade da IM”; (ii) “superar as dificuldades em pessoal”; (iii) “[adotar] postura [...] de abertura ao exterior [que] permita a valorização das FFAA”. Resulta da formulação estratégica do CEMGFA o incremento de “ações de divulgação que contribuam para melhorar o recrutamento e a retenção de pessoal” (p. 22) e a dignificação do “papel das FFAA na sociedade” (p. 27).

Na Diretiva Estratégica da Marinha elege-se como objetivo estratégico a melhoria do recrutamento e da retenção, procurando recrutar e reter RH, “em quantidade e qualidade”, designadamente através “da melhoria das condições proporcionadas aos que servem na Marinha e da valorização dos recursos humanos como elementos fundamentais da organização” (EMA, 2021, p. 10).

O Exército assume também na sua Diretiva Estratégica e Diretiva Intercalar 2020, o objetivo estratégico de “assegurar recursos estáveis e suficientes”, através da dinamização do “Exército como empregador” (Estado-Maior do Exército, 2020a, pp. 25-31; 2020b, pp. 15-19).

A FA através da Diretiva Operacional n.º 08/CEMFA/19, de 17 de junho de 2019 – Planeamento Estratégico da Força Aérea 2019-2022 – que constitui a sua Diretiva



Estratégica, projeta como objetivo estratégico “o futuro alicerçado nas pessoas”, com objetivos operacionais centrados na oferta de potencial de desenvolvimento e na garantia do bem-estar e segurança no trabalho (Estado-Maior da Força Aérea, 2019, p. A-6).

Da análise de conteúdo às entrevistas efetuadas destaca-se, na generalidade, uma homogeneidade de opiniões quanto às variáveis em estudo nos quatro grupos de entrevistados (político/estratégico/operacional/tático), também alinhadas com as perspetivas do Governo, dos partidos políticos e dos principais responsáveis militares sobre a necessidade de VRCM.

A VRCM, necessária, implica atuar sobre as variáveis identificadas, em particular e como critério, sobre as que alcançam médias baixas/moderadas.

Neste âmbito, a questão remuneratória e as carreiras assumem centralidade. Para M. Perestrello (E#02) “entre oficiais e sargentos, [encontra-se] no desenvolvimento da carreira o principal fator de insatisfação” e para A. Filipe (E#01) “a questão remuneratória é muito óbvia, por ser desmotivadora, quer ao nível de QP, quer ao nível de RC/RV/RCE”.

Outro aspeto relevante para a VRCM é, na perspetiva de M. Perestrello (E#02), a criação de um mecanismo de monitorização da CM (Comissão de Monitorização), à semelhança do que existe em outros países.

#### 4.4.3. Síntese conclusiva e resposta à Questão Central

Da conjugação da análise quantitativa, com apreciação documental e análise interpretativa da sinopse das entrevistas, organiza-se a resposta à QC, cumprindo o OG, em duas linhas de ação, ilustradas na Figura 11: (i) contributos para desenvolver as PGRH com média baixa/moderada; (ii) contributos para desenvolver os consequentes da CM com média baixa/moderada.

Nesta conformidade, identificam-se na Figura 11 quinze contributos/medidas para a VRCM, cuja pertinência se colige das entidades entrevistadas. Estes contributos têm enquadramento no XXIIGC, nas GOP, no CEDN e nas orientações estratégicas do EMGFA e dos Ramos, potenciando a sua aceitabilidade.

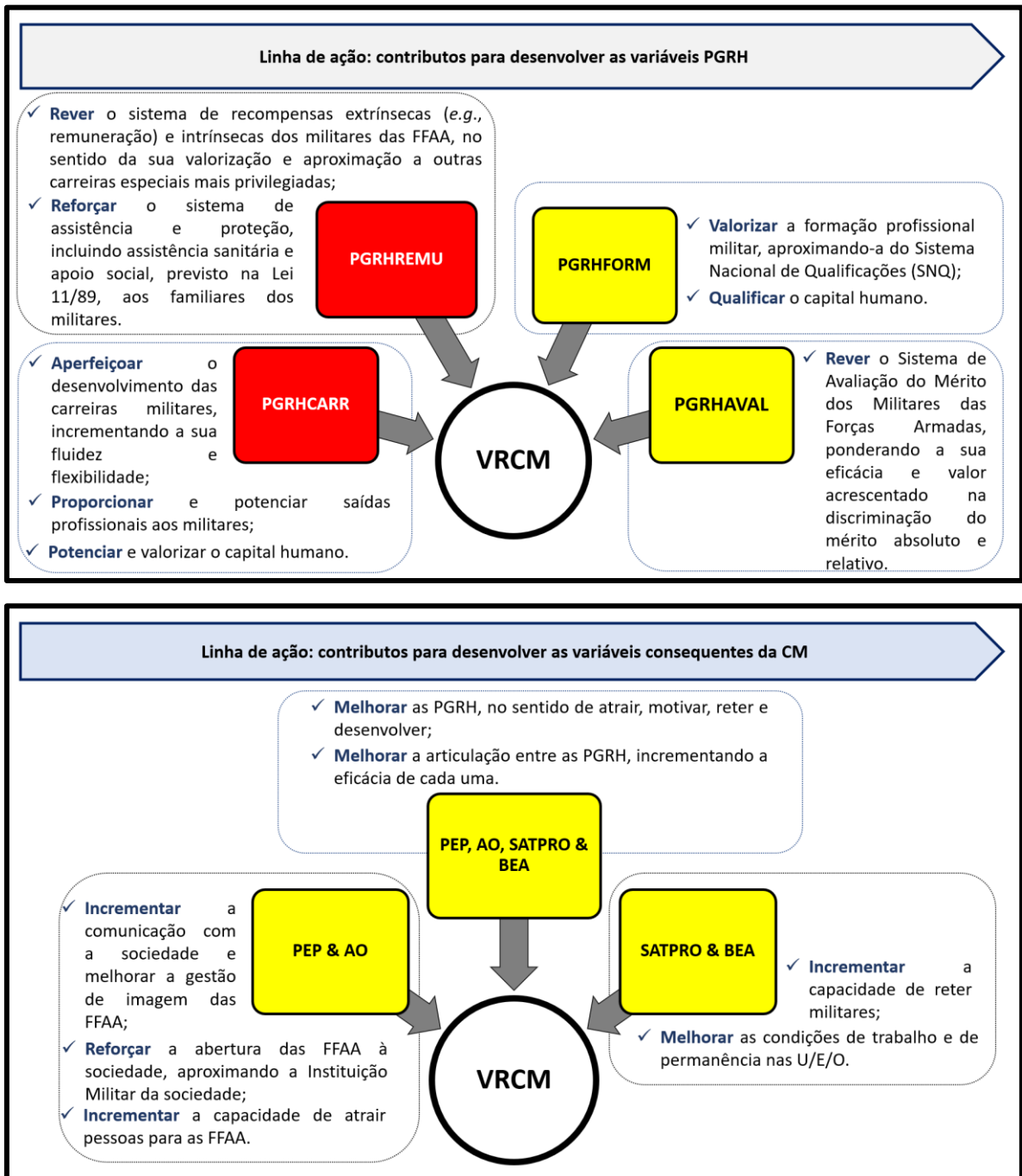


Figura 11 – Contributos para a valorização e reconhecimento da CM

Outro resultado desta investigação é a matriz *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT) que consta da Figura 12.

Em resposta à questão E5 da entrevista, apresentam-se as forças/fraquezas/ameaças/oportunidades identificadas pelas entidades acreditadas entrevistadas em relação à VRCM, tendo em consideração o momento político e pandémico atual, entre outros fatores. Esta matriz SWOT enfatiza os contributos propostos para a VRCM.

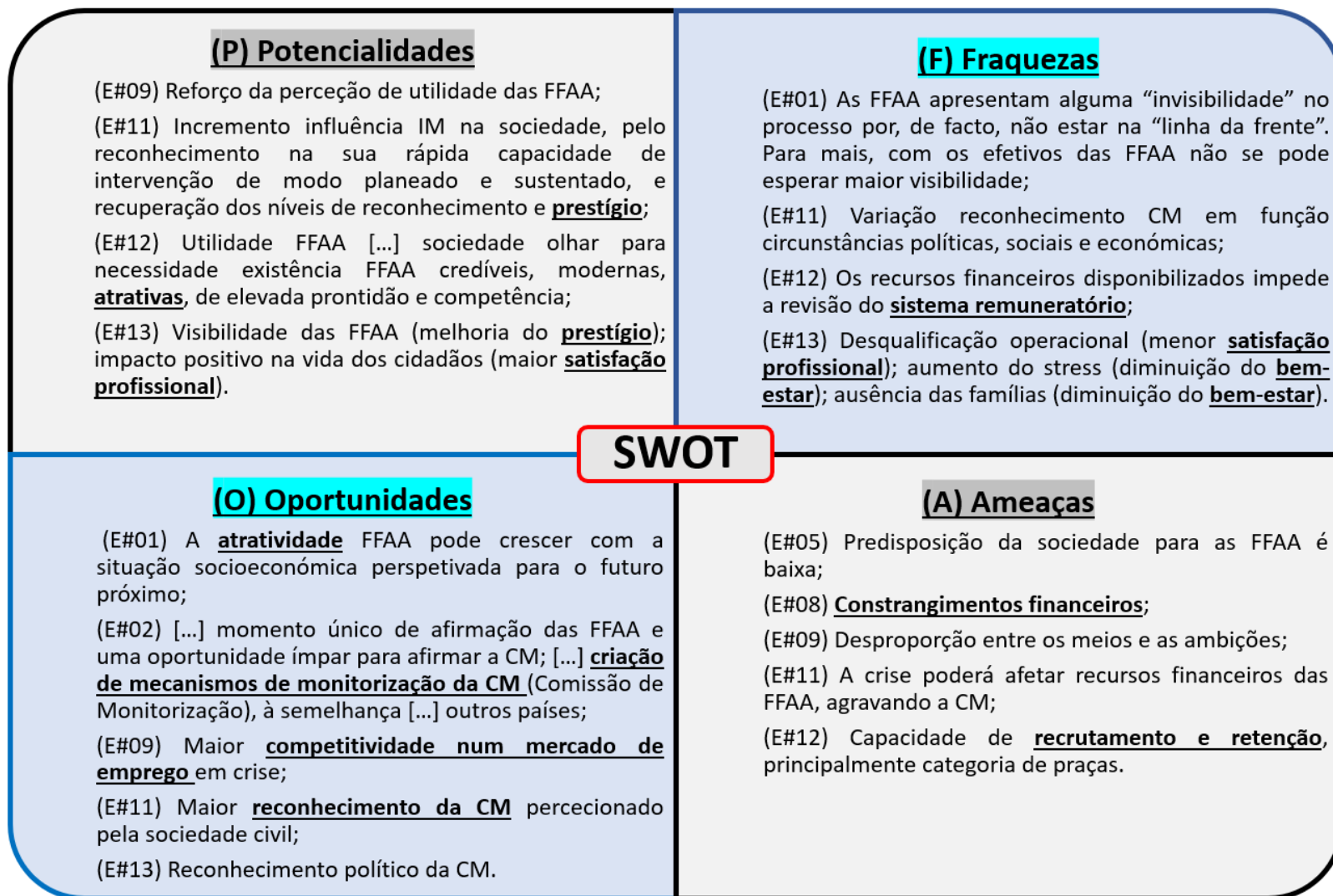


Figura 12 – Matriz SWOT proposta pelas entidades entrevistadas



## 5. Conclusões

Em contexto de erosão de RH nas FFAA, com a demografia, entre outros fatores, a condicionar o recrutamento, a VRCM assume-se como preocupação da AR, do Governo, dos políticos, do EMGFA, dos Ramos e, particularmente, dos militares.

O Governo, em especial, adianta a valorização das funções de soberania, assumindo a necessidade de valorizar e reconhecer a centralidade das pessoas, de melhorar a capacidade de atração e retenção, e de reconhecer a especial condição dos que escolhem servir o país com um grau de compromisso excecional. Assume ainda o Governo que constitui obrigação do Estado reforçar a ligação da DN à sociedade.

Em termos metodológicos, o estudo pauta-se por um raciocínio indutivo, associado a uma estratégia de investigação mista e a um desenho de pesquisa do tipo estudo de caso.

Em relação à recolha de dados, concretiza-se uma análise documental e uma análise de conteúdo a 12 entrevistas semiestruturadas a entidades de reconhecida autoridade no domínio da SD, complementadas com dados de questionários aplicados a 1.262 militares dos três Ramos.

Para alcançar o OG e responder à QC que serviu de referencial à presente investigação, estabelecem-se três OE, que se operacionalizam através de três QD.

Em resposta à QD1, conclui-se da pesquisa quantitativa que a PGRHSEGU é a única prática que é percecionada de forma elevada pelos militares, sendo que as perceções sobre as PGRHFORM e PGRHAVAL são moderadas, e baixas para as PGRHREMU e PGRHCARR. A perceção global quanto à globalidade das práticas – PGRHTOTA – é moderada.

Todas as variáveis PGRH se correlacionam positiva e significativamente, com correlações muito fortes entre PGRHTOTA-PGRHCARR, PGRHTOTA-PGRHAVAL e PGRHTOTA-PGRHFORM, modesta entre PGRHREMU-PGRHSEGU, e fortes/moderadas entre as restantes variáveis.

Os dados qualitativos corroboram as perceções sobre as PGRH adotadas nas FFAA, sendo que as PGRH analisadas carecem, na generalidade, de desenvolvimento, em particular as PGRHREMU e PGRHCARR. Também é consensual que a LBGECM não carece de nova formulação, mas não pode ser ignorada nas dimensões legislativa e administrativa.

A QD2 demonstra que a IPROF e a IORG percecionadas pelos militares é, respetivamente, moderada e alta, sendo que estas duas variáveis se correlacionam de forma



positiva, significativa e moderada. Tendo em conta que a CM é uma variável latente, esta é a perceção possível dos militares sobre a CM, por via da perceção sobre a IORG e a IPROF.

A análise qualitativa valida a importância da IPROF e da IORG para a CM e a perceção moderada/alta destas duas variáveis justifica a aceitação da compressão de direitos, liberdades e garantias pelos militares.

Por seu turno, a resposta à QD3 evidencia que as perceções dos militares quanto aos consequentes da CM PEP, AO, SATPRO e BEA são moderadas, existindo correlações positivas e significativas entre estas variáveis, resultado alinhado com outras investigações.

A perspetiva qualitativa comprova que, na generalidade, os consequentes relevantes da CM identificados são percecionados de forma moderada e carecem de desenvolvimento.

Em resposta à QC, a pesquisa quantitativa traça um diagnóstico objetivo da perceção dos militares quantos às PGRH, às identificações e aos consequentes da CM. Como critério, todas as variáveis que não obtêm uma média de avaliação elevada devem ser objeto de atenção e valorizadas, em particular as PGRHREMU e PGRHCARR que alcançam valores baixos.

Acresce referir que as variáveis PGRH se correlacionam positiva e significativamente com a IPROF e com a IORG (exceção para a PGRHREMU cuja correlação com a IORG não é significativa). Também os quatro consequentes da CM se correlacionam positiva e significativamente com a IPROF e com a IORG.

Relevante para a VRCM, todas as PGRH se correlacionam positiva e significativamente com as variáveis consequentes da CM, pelo que o desenvolvimento das PGRH terá impacto positivo na evolução dos consequentes, e vice-versa.

Identifica-se um elenco de 15 contributos considerados pertinentes pelas entidades acreditadas entrevistadas para a VRCM. Estes enquadram-se no XXIIGC, nas GOP, no CEDN e nas orientações estratégicas do EMGFA e dos Ramos, potenciando a sua aceitabilidade. Os contributos agrupam-se em duas linhas de ação: (i) contributos para desenvolver as PGRH com média baixa/moderada; (ii) contributos para desenvolver os consequentes da CM com média baixa/moderada.

Uma matriz SWOT proposta pelas qualificadas entidades entrevistadas complementa a investigação, identificando-se forças/fraquezas/ameaças/oportunidades em relação à CM, enfatizando a validade dos contributos propostos para a VRCM.

Um contributo significativo deste estudo para o conhecimento teórico e prático e para a própria VRCM nas FFAA é a identificação de antecedentes e consequentes da CM e da



forma como se correlacionam. Por outro lado, a aproximação à variável latente CM através da IPROF e da IORG reveste-se de singular interesse para um melhor conhecimento desta questão nuclear de “ser militar”. Para finalizar, esta investigação permite um diagnóstico pertinente da perceção dos militares das FFAA sobre as variáveis analisadas e contribui para melhor perceber a CM.

Destaca-se, como principal limitação metodológica desta investigação, a pouca participação, e conseqüente pouca representatividade, das praças das FFAA, em particular do RC. No essencial, fica-se a conhecer a perceção dos oficiais e sargentos dos QP sobre as variáveis em estudo. Outra limitação reside na natureza da amostra – de conveniência – ser suscetível de comprometer a generalização dos resultados.

Elencam-se um conjunto de pistas e estímulos para futuras investigações sobre esta temática, sendo que as próprias limitações identificadas constituem um bom ponto de partida:

- A análise das variáveis estudadas – práticas, identificações e conseqüentes – em função da categoria dos militares, do género, do vínculo, do Ramo e de outras variáveis de controlo;

- A inclusão na investigação de outras variáveis antecedentes e conseqüentes da CM, como o bem-estar objetivo, a comunicação interna e o compromisso organizacional, entre outras;

- A utilização de uma amostra mais aleatória ou probabilística, estratificada em função dos Ramos, das categorias, das formas de prestação de serviço e do género, procurando-se a máxima proporcionalidade, nos termos propostos por Pardal e Correia (1995, cit. por Santos & Lima, 2019);

- A exploração do eventual efeito moderador ou mediador das variáveis IORG e IPROF na relação entre as PGRH e os conseqüentes da CM, com recurso a procedimentos de estatística multivariada.

Para concluir, duas recomendações de ordem prática para as FFAA: (i) a utilização dos resultados desta investigação como contributo objetivo para a fundamentação e argumentação da necessidade de valorizar e reconhecer a CM; (ii) a pertinência de utilização dos resultados obtidos para desenvolver a perceção sobre PGRH, identificações e conseqüentes da CM, no sentido de potenciar as variáveis estudadas como fonte de vantagem competitiva para as FFAA.



## Referências bibliográficas

- Albert, S., Ashforth, B., & Dutton, J. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17. Retirado de [https://www.researchgate.net/publication/278582267\\_Organizational\\_Identity\\_and\\_Identity\\_Charting\\_New\\_Waters\\_and\\_Building\\_New\\_Bridges](https://www.researchgate.net/publication/278582267_Organizational_Identity_and_Identity_Charting_New_Waters_and_Building_New_Bridges)
- Alcobia, P. (2011). Atitudes e satisfação no trabalho. Em: J. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Coords.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 317-346). Lisboa: Escolar Editora.
- Agapito, S. M., & Sousa, F. C. (2010). A influência da satisfação profissional no absentismo laboral. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 28(2), 132–139. Retirado de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpsp/v28n2/v28n2a04.pdf>
- Amaral, M. (2015). *Felicidade, bem-estar e satisfação profissional* (Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa [ISCTE], Lisboa.
- Antunes, M. J. (2014). *O compromisso organizacional e a satisfação no trabalho* (Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial). Universidade da Beira Interior [UBI], Covilhã.
- Arkin, H., & Colton, R. R. (1971). *Tables for statisticians* (2.<sup>a</sup> Ed.). New York: Barnes & Noble.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of human resource management practice* (10.<sup>a</sup> Ed.). London: Kogan Page.
- Artalheiro, F. (2019). *A Geração “Z”: implicações para as Forças Armadas ao nível dos militares contratados* (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General 2018/2019). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Ascensão, C. (2009). *Práticas de gestão de carreiras. Acolhimento e integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector do pós-venda automóvel* (Mestrado em Psicologia). Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação Universidade de Lisboa [FPCE-UL], Lisboa.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 15(1), 20-39.



- Bragança, N. (2017). *Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos que prestam serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato nas Forças Armadas Portuguesas* (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General 2016/2017). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151– 172. Retirado de <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bilhim, J. A. F. (2004). *Qualificação e valorização de competências* [versão PDF]. Retirado de [http://www.spi.pt/documents/books/inovacao\\_autarquia/docs/Manual\\_VIII.pdf](http://www.spi.pt/documents/books/inovacao_autarquia/docs/Manual_VIII.pdf)
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4.ª Ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Butt, M., Hou, Y., & Hu, B. (2017). Are high-performance human resource practices in organizations creative or noncreative? *Journal of Social Behavior and Personality*, 45(2), 243-252. doi: 10.2224/sbp.5765
- Caetano, A., & Vala, J. (Orgs.) (2007). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas* (3.ª Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Calhaço, M. (2010). *(In)Segurança e (restrição dos) direitos fundamentais dos militares: disciplina militar* (Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Direito e Segurança). Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa [FD-UNL], Lisboa.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2005). *Humanator, recursos humanos e sucesso empresarial* (6.ª Ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carreira, S. (2016, abril). A Condição Militar. *Revista da Armada*, 506, 13-15.
- Carreiras, H., & Agapito, C. (2010). Ser militar em Portugal: vocação ou emprego? Em: A. Delicado, V. Borges, & S. Dix (Orgs.), *Da vocação à profissão: ensaios sobre grupos profissionais* (pp. 301-333). Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Carrilho, M. (1985). *Forças Armadas e mudança política em Portugal no séc. XX: para uma explicação sociológica do papel dos militares*. Lisboa: INCM.
- Charraz, A. (2017). *Múltiplas identidades à organização: o impacto do prestígio percebido, do clima comunicacional e da liderança* (Dissertação de mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações). Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora [ECS-UE], Évora.



- Chaves, C. (2018, 25 de novembro). Condição militar - parte I. *Sol* [página online]. Retirado de <https://sol.sapo.pt/artigo/635774/condicao-militar-parte-i>
- Cinar, E. (2019). The effect of person-organization fit on the organizational identification: the mediating role of organizational attractiveness. *Eurasian Journal of Business and Management*, 7(1). 74-84. doi: 10.15604/ejbm.2019.07.01.007
- Cobra, J. (2012). *Sociologia militar*. Loures: Diário de Bordo.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education* [versão PDF]. Retirado de <https://gtu.ge/Agro-Lib/RESEARCH%20METHOD%20COHEN%20ok.pdf>
- Conselho Estratégico Nacional do Partido Social Democrata. (2021). *CEN Defesa Nacional. Objetivos a Desenvolver*. Lisboa: Autor.
- Correia, M. M. (2016). *Satisfação profissional dos enfermeiros* (Dissertação de mestrado em Direção e Chefia dos Serviços de Enfermagem). Escola Superior de Enfermagem do Porto [ESEP], Porto.
- Cowling, A. G., & Mailer, C. J. (1990). *Gerir os recursos humanos* (2.<sup>a</sup> Ed.) (J. F. Silva, Trad.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cruz, C. (2018). *A perceção de autoeficácia na escolha de um local de estágio mediante a atratividade organizacional para desenvolvimento de carreira: um estudo com estudantes universitários* (Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa [ISCTE], Lisboa.
- Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53, 275-294.
- Declaração de Retificação n.º 2/2004, de 3 de janeiro (2004). *Retificação de Incorreções ao Código de Justiça Militar*. Diário da República, 1.<sup>a</sup> Série-A, 2, 26. Lisboa: Assembleia da República.
- Decreto-Lei n.º 328/1999, de 18 de agosto (1999). *Regime Remuneratório Aplicável aos Militares dos Quadros Permanentes (QP) e em Regime de Contrato (RC) dos três Ramos das Forças Armadas*. Diário da República, 1.<sup>a</sup> Série-A, 192, 5468-5475. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.



- Decreto-Lei n.º 167/2005, de 23 de setembro (2005). *Estabelece o regime jurídico da Assistência na Doença aos Militares das Forças Armadas (ADM) e procede à fusão dos subsistemas de Assistência na Doença aos Militares do Exército (ADME), Assistência na Doença aos Militares da Armada (ADMA) e Assistência na Doença aos Militares da Força Aérea (ADMFA)*. Diário da República, 1.ª Série-A, 184, 5694-5697. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 50/2009, de 27 de fevereiro (2009). *Alteração ao Decreto-Lei n.º 328/99, de 18 de agosto*. Diário da República, 1.ª Série, 41, 1359-1360. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 296/2009, de 14 de outubro (2009). *Regime Remuneratório Aplicável aos Militares dos Quadros Permanentes e em Regime de Contrato e de Voluntariado dos três Ramos das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 199, 7655-7661. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio (2015). *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 104, 3198-3253. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 142/2015, de 31 de julho (2015). *Altera o Regime Remuneratório Aplicável aos Militares dos Quadros Permanentes e em Regime de Contrato e de Voluntariado dos três Ramos das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 148, 5188-5191. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-lei n.º 249/2015, de 28 de outubro (2015). *Aprova a Orgânica do Ensino Superior Militar e Consagra as suas Especificidades no Contexto do Ensino Superior e aprova o Estatuto do Instituto Universitário Militar (IUM)*. Diário da República, 1.ª Série, 211, 9298-9311. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 75/2018, de 11 de outubro (2018). *Procede à segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 130/2010, de 14 de dezembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 147/2015, de 3 de agosto, que aprova o regime de contrato especial para prestação de serviço militar*. Diário da República, 1.ª Série, 196, 4930-4936. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 104/2020, de 22 de dezembro (2020). *Fixa os efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2021*. Diário da República, 1.ª Série, 247, 4-10. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.



- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension. Em: G. R., Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 167-197). New York: Elsevier Science Ltd.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (Eds.) (2011). *The Sage handbook of qualitative research* (4.<sup>a</sup> Ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (2021, 15 de fevereiro). *SIEP - Síntese estatística do emprego público. 4.º trimestre de 2020*. Lisboa: Autor.
- Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional. (2019, março). *Os Jovens e as Forças Armadas: Estudo no âmbito do Dia da Defesa Nacional*. Lisboa: Autor.
- Duarte, A., Martins, L., & Nunes (2007). *A responsabilidade social do sector das farmácias em Portugal* (Estudos e pareceres da Ordem dos Farmacêuticos). Lisboa: Ordem dos Farmacêuticos, Gest-In/ISCTE.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, (39), 239-263.
- Estado-Maior da Armada. (2021). *Diretiva Estratégica da Marinha 2018 – Revisão de 2021*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada.
- Estado-Maior da Força Aérea. (2019). *Diretiva Operacional n.º 08/CEMFA/19, de 17 de junho. Planeamento Estratégico da Força Aérea 2019/2022*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea.
- Estado-Maior-General das Forças Armadas. (2018). *Diretiva Estratégica do Estado-Maior-General das Forças Armadas 2018-2021*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas.
- Estado-Maior do Exército. (2020a). *Diretiva Estratégica do Exército 2019-2021*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército.
- Estado-Maior do Exército. (2020b). *Diretiva Intercalar do Exército 2020*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército.
- Esteves, M. T. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e comportamentos de trabalho: estudo de caso no setor bancário português* (Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Gestão, Especialidade em Organização e Desenvolvimento dos Recursos Humanos). Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa [ISCTE], Lisboa.



- Ferreira, C. (2017). *Employer brand e os seus determinantes: a perspetiva dos atuais colaboradores* (Dissertação de Mestrado em Marketing apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre). Faculdade de Economia Universidade de Coimbra [FE-UC], Coimbra.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Review*, 12, 384-412. Retirado de [https://www.researchgate.net/publication/227533694\\_Happiness\\_at\\_Work/link/59dadb3f0f7e9b12b36d9087/download](https://www.researchgate.net/publication/227533694_Happiness_at_Work/link/59dadb3f0f7e9b12b36d9087/download)
- Flick, U. (2002). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor.
- Freitas, A. C. (2019). *A relação da perceção de autoeficácia na intenção de saída da profissão docente: o papel da satisfação profissional e do stress no trabalho* (Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa [ISCTE], Lisboa.
- Freixo, J. (2012). *Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas* (4.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Frenkel, S., Restubogb, S., & Bednall, T. (2012). How employee perceptions of HR policy and practice influence discretionary work effort and co-worker assistance: evidence from two organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4193–4210. Retirado de [https://www.researchgate.net/publication/236247815\\_How\\_employee\\_perceptions\\_of\\_HR\\_policy\\_and\\_practice\\_influence\\_discretionary\\_work\\_effort\\_and\\_co-worker\\_assistance\\_Evidence\\_from\\_two\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/236247815_How_employee_perceptions_of_HR_policy_and_practice_influence_discretionary_work_effort_and_co-worker_assistance_Evidence_from_two_organizations)
- Forenza, B., & Eckert, C. (2018). Social worker identity: a profession in context. *Social Work*, 65(1), 17-26. Retirado de <https://academic.oup.com/sw/article/63/1/17/4621303>
- Gomes, D., Duarte, A., & Neves, J. (2010). Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: o papel mediador da implicação organizacional. Em: E. Vaz, & V. Meirinhos (Orgs.), *Recursos humanos: das teorias às boas práticas* (pp. 239-253). Porto: Editorial Novembro.



- Gonçalves, S. P. (2011). *Bem-estar no trabalho em contexto policial: o contributo dos valores e das práticas organizacionais* (Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Doutora em Psicologia, Especialidade em Psicologia do Trabalho e das Organizações). Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa [ISCTE], Lisboa.
- Gonçalves, S. P., & Neves, J. (2012). The link between perceptions of human resource management practices and employee well-being at work. *Advances in Psychology* 1(1), 31-39. Retirado de <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/14129/1/The%20link%20between%20perceptions%20of%20human%20resources%20management%20practices%20and%20employee%20well-being%20at%20work.pdf>
- Grupo de Reflexão Estratégica Independente (2017). *Forças Armadas Portuguesas. A complexidade dos desafios e a condição militar*. Lisboa: Autor.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo. Sentidos e formas de uso*. Lisboa: Princípia.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough: an experiment with data saturation and variability. *Field Methods* (18)1, pp. 59-82. Retirado de <https://www.sfu.ca/~palys/GuestEtAl-2006-HowManyInterviewsAreEnough.pdf>
- Herrbach, O., Mignonac, K., & Gatignon, A-L. (2004). Exploring the role of perceived external prestige in manager's turnover intentions. *International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1390-1407.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2.ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Horton, K. E., McClelland, C. R., & Griffin, M. A. (2014). Defined by our hierarchy? How hierarchical positions shape our identifications and well-being at work. *Human Relations*, 67(10), 1-22. Retirado de <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.903.7142&rep=rep1&type=pdf>
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. Retirado de [https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995\\_AMJ\\_HPWS\\_Paper.pdf](https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf)



- Instituto Universitário Militar. (2020). *Estrutura e regras de citação e referenciação de trabalhos escritos a realizar no Instituto Universitário Militar* (NEP/INV-03(A3)). Lisboa: Autor.
- Instituto Universitário Militar. (s.d.). *Ciências Militares: antecedentes e áreas nucleares e subáreas* [Página online]. Retirado de [https://sites.iium.pt/moodle/pluginfile.php/21934/mod\\_resource/content/0/Ciências %20Militares\\_Antecedentes%20Definição%20Áreas%20Nucleares%20e%20Sub-Areas\\_PDF.pdf](https://sites.iium.pt/moodle/pluginfile.php/21934/mod_resource/content/0/Ciências%20Militares_Antecedentes%20Definição%20Áreas%20Nucleares%20e%20Sub-Areas_PDF.pdf)
- Jiang, H., Wang, Y., Chui, E., & Xu, Y. (2019). Professional identity and turnover intentions of social workers in Beijing, China: the roles of job satisfaction and agency type. *International Social Work* 62(1), 146-160. doi: 10.1177/0020872817712564
- Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97–110.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005), Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 9-29. Retirado de <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00293.x>
- Krebs, R., & Ralston, R. (2020). Patriotism or paychecks: who believes what about why soldiers serve. *Armed Forces & Society*, 1-24. Retirado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0095327X20917166>
- Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto (2005). *Sétima revisão constitucional à Constituição da República Portuguesa de 2 de abril de 1976*. Diário da República, 1.ª Série, 155, 4642-4686. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 29/82, de 11 de dezembro (1982). *Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 285, 4063-4079. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 11/89, de 1 de junho (1989). *Lei de Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar*. Diário da República, 1.ª Série, 125, 2096-2097. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 174/99, de 21 de setembro (1999). *Lei do Serviço Militar*. Diário da República, 1.ª Série-A, 221, 6541-6550. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 100/2003, de 15 de novembro (2003). *Aprova o Código de Justiça Militar*. Diário da República, 1.ª Série-A, 265, 7800-7821. Lisboa: Assembleia da República.



- Lei n.º 3/2020, de 31 de março (2020). *Grandes Opções do Plano 2020-2023*. Diário da República, 1.ª Série, 64, 337-460. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei Orgânica n.º 2/2009, de 22 de julho (2009). *Aprova o Regulamento de Disciplina Militar*. Diário da República, 1.ª Série, 140, 2096-2097. Lisboa: Assembleia da República.
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1988). Os determinantes da satisfação no trabalho. *Análise Psicológica*, 3-4(VI), 441-457.
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). A satisfação organizacional: confronto de modelos. Em J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima, & A. Caetano (Eds.), *Psicologia social das organizações: estudos em empresas portuguesas* (pp. 101-122). Oeiras: Celta Editora.
- Lopes, A. (2021, janeiro). A organização e os modelos, importância da estrutura e liderança da cultura (O caso português). Em: Instituto Universitário Militar, *A função organização - Modelos de organização*. Conferência organizado pelo Instituto Universitário Militar em 19 de janeiro, Lisboa.
- Lopes, M. A. (1999). *Libertar o desejo, resgatar a inovação: a construção de identidades profissionais docentes do 1.º CEB* (Tese de doutoramento em Ciências da Educação). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto [FPCE-UP], Porto.
- Lopes, N. (2020). *Estatuto da Condição Militar* (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General 2019/2020). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2002). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados* (5.ª Ed.). São Paulo: Atlas 2000.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.



- Marôco J. (2014). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações* (2ª Ed.). Lisboa: Report Number.
- Matos, J. M. (2017). *As práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação dos trabalhadores numa unidade orgânica pública* (Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos). Instituto Politécnico de Setúbal [IPS], Setúbal.
- Ministério da Defesa Nacional. (2019a, março). *Militares Regime de Voluntariado/Regime de Contrato: características e perceções*. Lisboa: Autor.
- Ministério da Defesa Nacional. (2019b, abril). *Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar – Recrutar/Reter/Reinsserir*. Lisboa: Autor.
- Monteiro, J. F. (2018, janeiro). O Serviço Militar em Portugal - o debate necessário. *Revista Militar*, 2592, 21-32.
- Moura, E. (2000). *Gestão dos recursos humanos: influências e determinantes no desempenho* (Dissertação para obtenção do grau de doutor em Organização e Gestão de Empresas). Instituto Superior de Economia e Gestão [ISEG], Lisboa.
- Mudor, H., & Tooksoon, P. (2011, fevereiro). Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies* 2(2), 41-49. doi: 10.22610/jeb.v2i2.220
- Neves, J. (2011). Personalidade, perceção e aprendizagem. Em: J. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Coords.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 251-288). Lisboa: Escolar Editora.
- NP 4427. (2018). *Sistema de Gestão das Pessoas: Requisitos*. Caparica: Instituto Português da Qualidade.
- Nunes, F., Reto, L., Martins, L., & Tinoco, A. (2014). Os significados de lealdade em Hirschman. O papel da identidade organizacional. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 13(3), 48-61.
- Nunes, F., & Pires, M. L. (2015). HRM practices and organizations internal context role in performance. *European Journal of Applied Business Management*, 1(1), 183-200.



- Nunes, F., & Pires, M. L. (2018, julho - agosto). The mediating role of virtuousness in human resource management and job outcomes. *RAE-Revista de Administração de Empresas* 58(4), 380-392. Retirado de [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/papel\\_mediador\\_da\\_virtuosidade\\_na\\_gestao\\_de\\_recursos\\_humanos\\_e\\_resultados\\_do\\_trabalho.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/papel_mediador_da_virtuosidade_na_gestao_de_recursos_humanos_e_resultados_do_trabalho.pdf)
- Oliveira, T. (2002). *Teses e dissertações: recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*. Lisboa: Editora RH.
- Oliveira, P. (2012). *Satisfação profissional e empenhamento organizacional: estudo com uma amostra de uma unidade hoteleira* (Dissertação de mestrado em Psicologia). Faculdade de Psicologia Universidade de Lisboa [FP-UL], Lisboa.
- Partido Comunista Português. (2019). *Programa Eleitoral do Partido Comunista Português [Legislativas 2019]* [Página online]. Retirado de [https://www.pcp.pt/sites/default/files/documentos/2019\\_programa\\_eleitoral\\_pcp.pdf](https://www.pcp.pt/sites/default/files/documentos/2019_programa_eleitoral_pcp.pdf)
- Partido do Centro Democrático Social - Partido Popular (CDS-PP). (2019). *Programa Eleitoral Legislativas 2019 CDS-PP* [Página online]. Retirado de [https://ephemerajpp.com/wp-content/uploads/2019/08/programaeleitoral\\_legislativascds19.pdf](https://ephemerajpp.com/wp-content/uploads/2019/08/programaeleitoral_legislativascds19.pdf)
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- Pereira, A. (2006). *Guia prático de utilização do SPSS: Análise de dados para ciências sociais e psicologia* (6.ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pereira, D. (2017). *Práticas de promoção de saúde, bem-estar no trabalho, intenção de turnover e desempenho organizacional* (Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa [ISCTE], Lisboa.
- Peretti, J-M. (2004). *Recursos humanos* (3.ª Ed.) (M. Ceitil, Trad.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9(1), 55-72.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.



- Pica, C. (2004, janeiro-março). Breve abordagem estatutário-filosófica sobre o vínculo do militar ao Estado-Nação. *Cadernos Navais*, 8, pp. 1-45. Lisboa: Edições Culturais da Marinha.
- Pinto, L. V. (2012, 23 de agosto). A Condição Militar. *Público* [página online]. Retirado de <https://www.publico.pt/2012/08/23/jornal/a-condicao-militar-25121787>
- Portaria n.º 301/2016, de 30 de novembro (2016). *Aprova o Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (RAMMFA)*. Diário da República, 1.ª Série, 230, 4255-4270. Lisboa: Defesa Nacional.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. Em: D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: building theory through conversation* (pp. 171-203). Thousand Oaks, Sage.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: the role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49(2), 235-262.
- Ramos, S. (2018). *Suplementos das Forças Armadas* (Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Rego, A., Souto, S., & Cunha, M. P. e. (2009). Does the need to belong moderate the relationship between perceptions of spirit of camaraderie and employees' happiness? *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 148-164. Retirado de <https://doi.org/10.1037/a0014767>
- Rego, A., Cunha, M.P., & Meyer Jr, V. (2019). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(2), 43-57. Retirado de <https://doi.org/10.12660/rgplp.v17n2.2018.78224>
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 21 de março (2013). *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Diário da República, 1.ª Série, 67, 1981-1995. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Ribeiro, A. S. (2017, julho - setembro). O processo estratégico na Marinha. *Cadernos Navais*, 46. Lisboa: Edições Culturais da Marinha.
- Ribeiro, A. S. (2019, 18 de julho). Chefe das Forças Armadas diz que a situação “é insustentável”. *Público* [página online]. Retirado de <https://www.publico.pt/2019/07/18/politica/entrevista/almirante-silva-ribeiro-situacao-forcas-armadas-insustentavel-1880287>



- Riketta, M. (2005). Organizational identification: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384.
- Santos, L. A. B. (2013, fevereiro-março). Subsídios para uma reflexão em torno do modelo de desenvolvimento comportamental dos militares das Forças Armadas. *Revista Militar* 2533/2534, 143-166.
- Santos, L. A. B. (2016, junho-julho). Desenvolvimento de elites militares. Visão estratégica, tomada de decisão e gestão da mudança. *Revista Militar* 2573/2574, 685-732.
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. (Coords.) (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2.<sup>a</sup> ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Santos, R. (2020). *O triângulo do bem-estar social no trabalho: experiência de trabalho, gestão de recursos humanos e bem-estar global do empregado* (Tese de Doutoramento em Gestão, área de especialização em Organização e Recursos Humanos). Faculdade de Economia da Universidade do Porto [FE-UP], Porto.
- Saraiva, A. (2017). *Como se posicionam as Forças Armadas portuguesas perante as expectativas e as preferências laborais dos millennials da região Norte de Portugal* (Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia [ISLA], Vila Nova de Gaia.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Silva, M. (2016). *O comportamento organizacional nas Forças Armadas* (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General 2015/2016). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Silveira, J. (2015). *A carreira militar. Da especificidade funcional à conceção normativa e gestionária* (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto 2014/15). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data* (4.<sup>a</sup> Ed.). Londres: Sage Publications.
- Slatten, T., Lien, G., & Svenkerud, P. (2019). The role of organizational attractiveness in an internal market-oriented culture (IMOC): A study of hospital frontline employees. *BioMed Central Health Services Research*, 19(307), 1-15. Retirado de <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4144-8>



- Smidts, A., Pruyn, A., & van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal* 49(5), 1051-1062.
- Sousa, C. (2010). *A precariedade e as atitudes face ao trabalho e emprego: o efeito dos vínculos contratuais* (Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências do Trabalho e Relações Laborais). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa [ISCTE], Lisboa.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: métodos e práticas* (10.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Lidel.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069–1083. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1069
- Tavares, S. (2007). *O fenómeno da identificação organizacional: contributos para a sua explicação* (Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Psicologia Social e Organizacional, Especialidade em Comportamento Organizacional). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa [ISCTE], Lisboa.
- Tavares, S. (2011). Vinculação dos indivíduos às organizações. Em: J. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Coords.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 347-377). Lisboa: Escolar Editora.
- Tavares, J. I. R. (2018). *Satisfação profissional e práticas de gestão de recursos humanos: estudo de caso* (Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais: Ramo Gestão de PME's). Instituto Politécnico de Setúbal [IPS], Setúbal.
- Tinoco, A. (2008). *Antecedentes e conseqüentes da identificação organizacional: uma aplicação ao contexto da Marinha* (Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa [ISCTE], Lisboa.
- Trybou, J., Gemmel, P., Vaerenbergh, Y., & Annemans, L. (2014). Hospital-physician relations: the relative importance of economic, relational and professional attributes to organizational attractiveness. *BMC Health Services Research*, 14(1), 232-240. Retirado de <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/14/232>



- Vaz, N. (2001, verão). A profissão militar. Um modelo à procura de sustentação. *Nação e Defesa*, 98, 49-72.
- Warr, P. B. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210. Retirado de <http://cinik.free.fr/chlo/doc%20dans%20biblio,%20non%20imprim%C3%A9s/bien%20etre/WARR%20The%20measurement%20of%20well-being%20and%20other%20aspects%20of%20mental%20health.pdf>
- XXII Governo Constitucional (2019). *Programa do XXII Governo Constitucional 2019-2023*. Retirado de <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=programa-do-xxii-governo-constitucional>
- Yin, R. (2014). *Case study research: design and methods* (5.<sup>a</sup> Ed.). London: Sage Publications.



## Apêndice A – Práticas de gestão de recursos humanos no contexto das FFAA

### **Recrutamento:**

O recrutamento refere-se a um processo e às várias fases de pesquisa de candidatos (Cowling & Mailer, 1990, p. 65) para ingressarem em determinada organização. Para Camara, Guerra e Rodrigues (2005, p. 331), “o ato de seleção consiste na apresentação da proposta ao candidato, a sua negociação e a aceitação pelo candidato”; para Bilhim (2004, p. 41), o recrutamento é o “conjunto de operações tendentes à satisfação das necessidades de pessoal dos serviços e organismos”.

Verifica-se uma acentuada contração no efetivo em regime de contrato (RC) e de voluntariado (RV), especialmente acentuada no EXE; entre 2008 e 2018 a MAR diminuiu o seu efetivo RC em 59%, o EXE em 34,6% e a FA em 36,6% (MDN, 2019a, p. 2). No recente Plano de Ação para a Profissionalização do SM (MDN, 2019b, p. 10), identificam-se dificuldades em recrutar para alcançar os efetivos máximos autorizados, em atrair e recrutar os cidadãos mais qualificados e os jovens do sexo feminino e, ainda, uma redução progressiva do efetivo RV/RC que compromete a sustentabilidade do modelo de profissionalização do SM.

A diminuição estrutural do Índice Sintético de Fecundidade, com impacto severo na demografia portuguesa a médio e longo prazo, constitui um fator desfavorável ao recrutamento para as FFAA, reduzindo a base de recrutamento (Bragança, 2017, p. 58; Saraiva, 2017, p. 96). Conforme sintetizado por Saraiva (2017, p. 96), “esta alteração do perfil demográfico português, que passa pelo envelhecimento e a progressiva diminuição do número de crianças e jovens está e vai afetar o recrutamento militar”.

São fixados anualmente os efetivos (máximos) das FFAA, em todas as situações. O Decreto-Lei n.º 104/2020, de 22 de dezembro, fixa os efetivos para o ano de 2021; foi autorizado um efetivo máximo de 28.994 militares, na estrutura das FFAA, somatório dos militares dos QP, na situação de ativo, com os militares em RC/regime de contrato especial (RCE)/RV. A este valor somam-se um conjunto de outras situações, *e.g.*, efetivos a prestar serviço fora da estrutura das FFAA. As existências fixam-se bem abaixo deste valor, tornando a situação “insustentável” (Ribeiro, 2019). De acordo com os dados da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) (2021, p. 10), o “cargo/carreira/grupo” FFAA fixava-se em 25.234 militares, a 30 de setembro de 2020, a que corresponde 3,7% do emprego público).

### **Carreiras:**

Para Camara et al. (2005, p. 367), os planos de carreira são “a transposição das necessidades projetadas da organização em recursos humanos, para o plano individual dos empregados, perspetivando formas de lhes permitir evoluir e desenvolverem-se profissionalmente”. Na perspetiva de Peretti (2004, p. 249), “uma carreira é uma sucessão de afetações a postos de trabalho”. Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006, p. 160) consideram mais pertinente e abrangente a utilização do termo desenvolvimento de carreira, por implicar uma relação dinâmica entre o indivíduo e a organização. Ascensão (2009, p. 51), acrescenta um ponto de vista relevante ao afirmar que “embora a literatura recente destaque o papel do indivíduo no processo de gestão de carreira, esta continua a ser encarada como uma responsabilidade das organizações”.

Nos termos do EMFAR, “a carreira militar é o conjunto de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si” (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, art.º 27.º). O EMFAR enuncia ainda os princípios para o desenvolvimento de carreira (art.º 123.º) e descreve o próprio desenvolvimento de carreira (art.º 124.º).

Em relação aos militares em RC/RV, 39,6% dos militares da MAR, 50,9% do EXE e 32,9% da FA mostram-se insatisfeitos com a carreira e com as oportunidades de desenvolvimento profissional (MDN, 2019a, p. 12). Nas FFAA, e no sentido de incrementar a retenção de militares, pretende-se que no final de 2022, 20% dos militares RC tenham planos profissionais de carreira, com incrementos anuais de 15% e que seja implementada a figura do “gestor de carreira” para os militares RC/RCE (MDN, 2019b, p. 20).

### **Sistema de recompensas/remuneração:**

Os sistemas de recompensas “constituem o conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os empregados recebem” (Câmara et al., 2005, p. 385). A recompensas são classificadas em recompensas extrínsecas, de que a remuneração é a mais importante, e intrínsecas, como o reconhecimento e o estatuto (Cowling & Mailer, 1990, p. 155). Na perspetiva de Lawler (1982, cit. por Camara et al., 2005, p. 386) um sistema de recompensas deve, entre outras dimensões, conseguir atrair, reter e motivar os empregados.

O EMFAR dispõe, no que concerne à remuneração, que o militar

[...] tem direito a auferir remuneração em função da forma de prestação de serviço, posto, tempo de serviço e cargo que desempenha, nos termos previstos em diploma próprio [e] com fundamento no regime especial de prestação de trabalho, na permanente disponibilidade e nos ónus e restrições inerentes à condição militar, é atribuído aos militares um suplemento remuneratório de natureza certa e permanente, designado por suplemento da condição militar [e também] pode beneficiar de outros suplementos remuneratórios e abonos, nos termos previstos em diplomas próprios. (Decreto-Lei n.º 90/2015, art.º 18.º)



Como documento enquadrante do sistema de recompensas extrínsecas dos militares das FFAA, o Decreto-Lei n.º 296/2009, de 14 de outubro, procede à alteração da estrutura do regime remuneratório aplicável aos militares dos QP e em RC e RV, designadamente a sua adaptação à criação da tabela remuneratória única e a atualização do regime de abono mensal de despesas de representação dos militares titulares de determinados cargos ou funções na estrutura orgânica das FFAA. Na sequência da reorganização da estrutura orgânica do EMGFA e dos Ramos, em especial pela alteração do elenco de cargos e funções, o Decreto-Lei n.º 142/2015, de 31 de julho, procede à alteração ao Decreto-Lei n.º 296/2009, de 14 de outubro, adaptando a tabela remuneratória e as equiparações para efeitos de atribuição do abono por despesas de representação à nova estrutura orgânica das FFAA. Da análise do Decreto-Lei n.º 296/2009, de 14 de outubro, a remuneração dos militares assenta em duas componentes: (i) a remuneração base; (ii) os suplementos remuneratórios. Nos termos do n.º 1 do art.º 4.º do Decreto-Lei n.º 296/2009, “a remuneração base é o montante pecuniário correspondente ao nível remuneratório da posição remuneratória em que o militar se encontra no posto”; nos termos do art.º 6.º, a componente dos suplementos remuneratórios resulta do somatório do suplemento de CM com outros suplementos remuneratórios específicos de natureza funcional, sendo que também constituem suplementos remuneratórios as despesas de representação para os militares titulares de cargos que conferem direito à atribuição de um abono mensal por despesas de representação nos termos previstos na lei (art.º 11.º). Neste âmbito, Ramos (2018) elenca onze suplementos e gratificações específicos da carreira militar com relevância remuneratória.

Nos termos do Decreto-Lei n.º 50/2009, de 27 de fevereiro, que procedeu a uma alteração ao Decreto-Lei n.º 328/99, de 18 de agosto, desde 1 de janeiro de 2010 que o suplemento de CM se fixa em 20% da remuneração base.

Em jeito de diagnóstico, e com o universo de análise restrito aos militares em RC e em RV, registam-se “níveis elevados de insatisfação global com o salário auferido, nomeadamente quando comparado com a quantidade de trabalho e esforço exigidos” (MDN, 2019b, p. 10). Este facto conduziu à inclusão no Plano de Ação para a Profissionalização da ação “aumentar a remuneração durante a Instrução Básica para o valor do salário mínimo nacional, em alinhamento com o sistema de remunerações das forças e serviços de segurança” inserida na medida de “valorização da carreira militar em termos remuneratórios” (MDN, 2019b, p. 33). Ainda em relação aos militares em RC/RV, 60% dos militares da MAR, 65,8% do EXE e 45,8% da FA mostram-se insatisfeitos com o salário (MDN, 2019b, p. 12), isto é, existe uma insatisfação alargada com o sistema de recompensas.

A estrutura do ganho médio mensal nas FFAA e nas Forças de Segurança é ilustrada na Figura 13 – 75,1% de remuneração base e 24,9% de suplementos – e comparada com outros cargos/carreiras/grupos da administração pública.

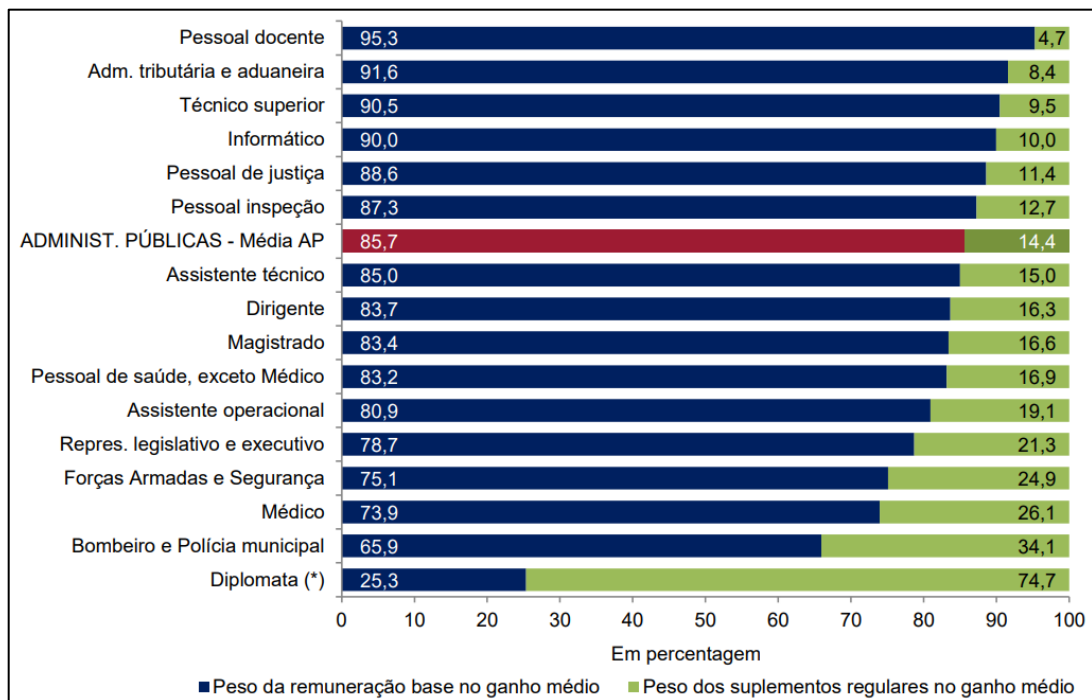


Figura 13 – Estrutura do ganho médio mensal administrações públicas, por cargo, carreira e grupo, outubro 2020  
Fonte: DGAEP (2021, p. 19).



Por outro lado, a Figura 14 ilustra as remunerações de base e ganhos médios mensais nas administrações públicas por cargo/carreira/grupo (trabalhadores a tempo completo), com as FFAA a ocuparem uma posição modesta no universo da administração pública, ficando, inclusive, atrás das Forças de Segurança.

CARGO / CARREIRA / GRUPO	ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS															
	Remuneração base média mensal						VT		VH		Ganho médio mensal					
	2019		2020		VT	VH	2019		2020		VT	VH				
julho	outubro	janeiro	abril	julho			outubro(p)	julho	outubro	janeiro			abril	julho	outubro(p)	
<b>Total</b>	1 492,0	1 505,6	1 518,1	1 532,2	1 533,7	1 535,0	0,1	2,0	1 750,1	1 767,5	1 768,2	1 784,3	1 797,0	1 792,3	-0,3	1,4
Representantes do poder legislativo (a)	2 656,8	2 639,9	2 684,3	2 694,0	2 689,2	2 696,3	0,3	2,1	3 371,5	3 343,7	3 399,4	3 411,3	3 422,5	3 425,5	0,1	2,5
Dirigente superior	3 855,1	3 814,1	3 777,1	3 776,6	3 783,3	3 782,5	0,0	-0,8	4 798,9	4 752,2	4 712,2	4 735,0	4 735,7	4 741,5	0,1	-0,2
Dirigente intermédio	2 659,7	2 655,0	2 648,9	2 663,2	2 671,0	2 669,1	-0,1	0,5	3 147,9	3 139,3	3 135,3	3 154,8	3 161,8	3 158,8	-0,1	0,6
Técnico superior	1 646,2	1 647,3	1 662,5	1 664,6	1 668,8	1 661,7	-0,4	0,9	1 828,0	1 825,4	1 838,2	1 839,0	1 852,0	1 836,6	-0,8	0,6
Assistente técnico/administrativo (b)	927,8	926,5	935,5	938,0	938,1	935,3	-0,3	1,0	1 092,8	1 093,5	1 096,0	1 101,6	1 106,5	1 100,4	-0,6	0,6
Assist. operacional/operário/auxiliar (c)	681,5	681,1	687,1	695,0	694,5	692,6	-0,3	1,7	854,9	851,9	854,0	852,6	863,8	855,9	-0,9	0,5
Informático	1 769,8	1 782,5	1 798,1	1 811,7	1 815,7	1 812,2	-0,2	1,7	1 977,6	1 988,6	1 998,0	2 018,2	2 035,0	2 014,3	-1,0	1,3
Magistrado	4 909,7	4 945,9	5 059,8	5 157,1	5 104,6	5 092,6	-0,2	3,0	5 795,8	5 839,3	6 026,2	6 154,1	6 117,9	6 106,5	-0,2	4,6
Diplomata (d)	2 490,4	2 487,6	2 455,9	2 461,2	2 471,8	2 460,3	-0,5	-1,1	9 347,4	9 203,2	9 209,5	9 226,0	9 391,8	9 710,9	3,4	5,5
Pessoal de investigação científica	2 695,0	2 677,3	2 691,3	2 676,6	2 665,4	2 659,5	-0,2	-0,7	2 813,9	2 794,2	2 798,3	2 791,5	2 792,5	2 773,7	-0,7	-0,7
Docente ensino universitário	3 583,9	3 579,4	3 593,1	3 588,1	3 590,5	3 594,0	0,1	0,4	3 714,9	3 709,6	3 710,5	3 707,0	3 720,1	3 714,7	-0,2	0,1
Docente ensino superior politécnico	3 159,9	3 149,1	3 169,0	3 171,2	3 191,4	3 193,0	0,1	1,4	3 288,0	3 281,7	3 284,6	3 290,1	3 320,8	3 313,2	-0,2	1,0
Educ.infância e doc. ens. básico/second.	2 053,0	2 083,8	2 107,2	2 140,4	2 155,4	2 172,3	0,8	4,2	2 161,9	2 204,5	2 217,6	2 249,3	2 268,8	2 286,1	0,8	3,7
Pessoal de inspeção	2 214,3	2 246,0	2 249,1	2 235,8	2 212,0	2 217,1	0,2	-1,3	2 570,6	2 575,1	2 576,6	2 535,4	2 538,6	2 540,6	0,1	-1,3
Médico	2 732,9	2 758,6	2 732,0	2 735,1	2 758,7	2 756,0	-0,1	-0,1	3 658,4	3 671,1	3 611,8	3 645,1	3 748,0	3 727,2	-0,6	1,5
Enfermeiro	1 379,5	1 430,7	1 447,0	1 448,8	1 460,0	1 455,5	-0,3	1,7	1 702,1	1 738,5	1 734,1	1 739,5	1 758,6	1 758,9	0,0	1,2
Técnico diagnóstico e terapêutica	1 263,5	1 295,5	1 293,8	1 300,6	1 304,5	1 296,3	-0,6	0,1	1 490,2	1 529,6	1 515,8	1 518,2	1 552,6	1 536,5	-1,0	0,5
Técnico superior de saúde	1 859,4	1 866,2	1 885,9	1 886,8	1 891,8	1 887,0	-0,3	1,1	2 121,6	2 118,0	2 143,5	2 154,7	2 203,5	2 161,4	-1,9	2,1
Administração tributária e aduaneira	1 964,7	2 005,2	2 024,6	2 049,2	2 046,3	2 062,5	0,8	2,9	2 163,7	2 205,5	2 220,6	2 240,4	2 245,3	2 252,3	0,3	2,1
Conservador e Notário	3 915,9	3 913,0	3 983,9	4 014,0	4 028,1	4 031,5	0,1	3,0	4 294,1	4 303,1	4 254,4	4 238,0	4 266,2	4 286,8	0,5	-0,4
Oficial dos registos e do notariado	1 909,7	1 919,0	1 951,8	1 974,6	2 002,4	1 996,7	-0,3	4,1	2 108,4	2 113,5	2 102,7	2 121,5	2 149,9	2 142,9	-0,3	1,4
Oficial de justiça	1 347,3	1 366,5	1 379,8	1 406,7	1 415,6	1 431,8	1,1	4,8	1 599,6	1 620,2	1 631,3	1 654,0	1 676,5	1 690,5	0,8	4,3
<b>Forças Armadas</b>	<b>1 269,1</b>	<b>1 271,8</b>	<b>1 288,6</b>	<b>1 315,1</b>	<b>1 324,0</b>	<b>1 308,4</b>	<b>-1,2</b>	<b>2,9</b>	<b>1 748,8</b>	<b>1 828,3</b>	<b>1 787,3</b>	<b>1 859,8</b>	<b>1 877,7</b>	<b>1 859,8</b>	<b>-1,0</b>	<b>1,7</b>
Forças de segurança	1 419,9	1 451,9	1 455,8	1 470,1	1 476,8	1 479,8	0,2	1,9	1 867,0	1 916,9	1 876,8	1 915,1	1 924,7	1 912,3	-0,7	-0,2
Bombeiro	1 024,5	1 044,2	1 052,2	1 062,9	1 066,0	1 060,1	-0,6	1,5	1 616,1	1 632,7	1 618,5	1 633,2	1 630,7	1 590,0	-2,5	-2,6
Polícia municipal (e)	1 035,7	1 036,5	1 037,5	1 034,4	1 033,6	1 020,8	-1,2	-1,5	1 606,9	1 606,1	1 608,5	1 602,0	1 616,1	1 576,6	-2,4	-1,8

Figura 14 – Remunerações de base e ganhos médios mensais nas administrações públicas por cargo, carreira e grupo - trabalhadores a tempo completo

Fonte: DGAEP (2021, p. 19).

Muitos autores enquadram o apoio/assistência social na PGRH sistema de recompensas, caracterizada como recompensa extrínseca - benefícios sociais (e.g., Camara et al., 2005, p. 395). Na perspectiva de Esteves (2008, p. 127), “o pacote remuneratório de todas as organizações integra um conjunto de benefícios, sendo alguns de natureza social e, por princípio, de acesso universal e outros específicos a determinadas categorias”.

O Decreto-Lei n.º 167/2005, de 23 de setembro, introduziu alterações no apoio social aos militares, unificando a assistência na doença aos militares das FFAA, que até então assentava em três subsistemas de saúde específicos de cada um dos ramos (Assistência na Doença aos Militares do Exército [ADME], Assistência na Doença aos Militares da Armada [ADMA] e Assistência na Doença aos Militares da Força Aérea [ADMFA]). Este sistema unificado, que de acordo com as suas disposições preambulares considerou a salvaguarda das “especificidades da condição militar”, revogou todo o sistema assistencial dos militares edificado e colocou a Assistência na Doença aos Militares das FFAA (ADM) num regime de convergência com a Assistência na Doença aos Servidores Cívicos do Estado (ADSE). O Decreto-Lei n.º 167/2005, de 23 de setembro, sofreu quatro alterações (2005, 2013, 2014 e 2015) que, no essencial, incrementaram o valor dos descontos dos beneficiários para a ADM.

#### Sistema de avaliação de desempenho:

Segundo Camara et al. (2005, p. 335), “os sistemas de avaliação de desempenho ocupam um lugar de destaque nas ferramentas de gestão de recursos humanos”; para Peretti (2004, p. 250), “um sistema de avaliação permite reunir as informações necessárias para contruir [...] programas (promoção, remuneração, formação...) e fundamentar as decisões que dizem respeito às carreiras dos colaboradores”.

O EMFAR (Decreto-Lei n.º 90/2015) introduziu “a criação de um sistema comum de avaliação do mérito dos militares das Forças Armadas, dirimindo a possibilidade de distorções nos fluxos de quadros equiparáveis entre Ramos”. Nos termos do art.º 81.º, “a avaliação do militar visa apreciar o mérito absoluto e relativo, assegurando o desenvolvimento na categoria respetiva, fundamentado na demonstração da capacidade militar e da competência técnica para o exercício de funções de responsabilidade de nível mais elevado”. O Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (RAMMFA), aprovado pela Portaria n.º 301/2016, de 30 de novembro, define o Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (SIAMMFA) e estabelece as instruções para a sua execução, tendo entrado em vigor a 1 de janeiro de 2018.



### **Formação:**

A formação é “um elemento crucial para o desenvolvimento dos recursos humanos” (Camara et al., 2005, p. 403); para Caetano e Vala (2007, p. 355), a formação é uma “função maior da moderna gestão de recursos humanos”. Para o empregador, o investimento em formação e desenvolvimento de pessoas é uma forma de atrair e reter o CH, além de proporcionar o retorno desse investimento na melhoria do desempenho, da produtividade, da flexibilidade e da capacidade de inovação (Armstrong, 2006, p. 35).

Conforme o art.º 75.º do EMFAR (Decreto-Lei n.º 90/2015), “o ensino e a formação nas Forças Armadas visam a preparação dos militares para o desempenho de cargos e exercício de funções de cada categoria [...] concretizando-se em percursos formativos estruturados e na aquisição e desenvolvimento de competências”, sendo que as FFAA proporcionam e pretendem capitalizar a formação profissional dos militares.

O “reforço das qualificações dos militares” RC/RV, a par do “desenvolvimento adequado de um sistema de qualificações da formação conferida nas FFAA, alinhado com o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ)” são áreas de intervenção destacadas (MDN, 2019b, p. 7).

O Programa do XXIIGC (p. 45) assume a promoção do “alinhamento da formação conferida pelas Forças Armadas com o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ)”.

### **Segurança de emprego:**

A segurança/estabilidade de emprego, como oposto de precaridade, é um fator determinante para os trabalhadores (Sousa, 2010, p. 25), sendo que, como referido por Rego, Souto e Cunha (2009, p. 148), o trabalho/emprego “tem um papel fundamental na vida das pessoas, na medida em que lhes proporciona os recursos materiais, sociais, psicológicos e emocionais essenciais para as suas necessidades”. Na perspetiva de Santos (2020, p. 217), “ter uma relação laboral regulada por vínculo contratual estável, numa organização sólida cuja continuidade e sustentabilidade se afigure asseguradas no médio prazo, assume-se como uma real recompensa para os empregados”.

Pfeffer (1998) identifica que as empresas que apresentam vantagem competitiva através de uma eficaz gestão das pessoas incorporam a PGRH segurança de emprego, operacionalizada através do desenvolvimento de uma relação de longo-prazo entre a organização e o empregado e de políticas de retenção ativas.

As FFAA incorporam de forma vinculada a PGRH segurança de emprego. O EMFAR projeta a carreira militar para um horizonte temporal de 40 anos de tempo de SM (QP); nos termos do art.º 4.º, “o serviço efetivo nos QP compreende a prestação de serviço pelos cidadãos que, tendo ingressado voluntariamente na carreira militar, adquirem vínculo definitivo às Forças Armadas, designado por nomeação”.

Mesmo os vínculos contratuais mais precários, serviço efetivo em RC e RV, potenciam um vínculo de emprego até seis anos nos termos da Lei n.º 174/99, de 21 de setembro, e o RCE, aprovado pelo Decreto-lei n.º 75/2018, de 11 de outubro, maximiza em 18 anos o vínculo com as FFAA.

Para as FFAA, em linha com o preconizado por Pfeffer (1998, p. 100), a PGRH segurança de emprego não é anacrónica na lógica da competitividade.

**Apêndice B – Modelo de análise**

<b>Objetivo Geral (OG)</b>	<b>Propor contributos para a valorização e reconhecimento da condição militar nas Forças Armadas</b>				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Questão Central (QC)</b>	<b>Como contribuir para a valorização e reconhecimento da condição militar nas Forças Armadas?</b>			
	<b>Questões Derivadas (QD)</b>	<b>Conceito</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas de Recolha de Dados</b>
<b>OE1</b> Analisar a perceção dos militares sobre as práticas de gestão de recursos humanos adotadas nas Forças Armadas	<b>QD1</b> Qual a perceção dos militares sobre as práticas de gestão de recursos humanos adotadas nas Forças Armadas?	Práticas de gestão de recursos humanos	Segurança de emprego	Q1.1 + Q1.2 + E1 + E4 + E5 + E6	
			Avaliação do mérito/desempenho	Q1.3 a Q1.7 + E1 + E4 + E5 + E6	
			Sistema de recompensa/remuneração	Q1.8 a Q1.10 + E1 + E4 + E5 + E6	
			Carreiras	Q1.11 a Q1.14 + E1 + E4 + E5 + E6	
			Formação	Q1.15 a Q1.18 + E1 + E4 + E5 + E6	
<b>OE2</b> Analisar a perceção dos militares sobre a identificação organizacional e profissional	<b>QD2</b> Qual a perceção dos militares sobre a identificação organizacional e profissional?	Condição militar	Identificação profissional	Q2.1 + Q2.2 + E2 + E5 + E6	Revisão da literatura, questionários e entrevistas semiestruturada
		Identificação	Identificação organizacional	Q3 [Q3.1 a Q3.6] + E2 + E5 + E6	
<b>OE3</b> Analisar a perceção dos militares das Forças Armadas sobre os consequentes da condição militar	<b>QD3</b> Qual a perceção dos militares das Forças Armadas sobre os consequentes da condição militar?	Consequentes da condição militar	Prestígio externo percebido	Q4 [Q4.1 a Q4.6] + E3.1 + E3.3 + E5 + E6	
			Atratividade organizacional	Q5 [Q5.1 a Q5.4] + E3.1 + E3.3 + E5 + E6	
			Satisfação no trabalho/profissional	Q6 [Q6.1 a Q6.8] + E3.2 + E3.3 + E5 + E6	
			Bem-estar afetivo	Q7 [Q7.1 a Q7.12] + E3.2 + E3.3 + E5 + E6	



## Apêndice C – Recolha de dados: questionário

Capitão-de-mar-e-guerra Armando Valente Tinoco, auditor do Curso de Promoção a Oficial General 2020-2021, a decorrer no Instituto Universitário Militar, vem no âmbito do trabalho de investigação individual, que faz parte integrante deste curso, subordinado ao tema “contributos para a valorização e reconhecimento da condição militar”, solicitar o seu importante apoio no preenchimento do presente questionário.

Ao responder a este questionário, está a contribuir para melhorar o conhecimento e a compreensão de alguns fatores que permitem caracterizar a condição militar nas Forças Armadas. O tempo previsto para o seu preenchimento é de aproximadamente dez minutos.

Os dados recolhidos serão tratados confidencialmente e de forma anónima e utilizados apenas para fins académicos. Por isso, não escreva o seu nome, nem outros elementos que o possam identificar, neste questionário.

Em caso de dúvida, por favor, contacte o investigador:

Capitão-de-mar-e-guerra Valente Tinoco.

Contactos: 936371238; valente.tinoco@gmail.com.

Muito obrigado pela sua colaboração.

**Nota: o texto sombreado no presente Apêndice não está incluído no questionário, e apenas se destina a melhor caracterizar os instrumentos/escalas de medida utilizados**

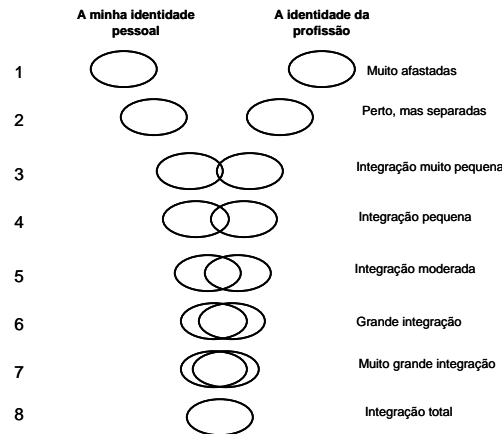
A **perceção das práticas de GRH** foi medida a partir de uma escala de cinco posições (1 - discordo completamente; 5 - concordo completamente), desenvolvida por Esteves (2008), com boas qualidades psicométricas nos termos propostos por Marôco e Garcia-Marques (2006). A escala, reduzida a 18 itens, foi adaptada para o contexto dos militares das Forças Armadas.

**Q1.** Pensando na organização Forças Armadas, indique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações em relação às práticas de gestão de recursos humanos (1 - discordo completamente; 2 - discordo; 3 - n/concordo, n/discordo; 4 - concordo; 5 - concordo completamente):

- Q1.1 Permitem-me ter segurança de emprego
- Q1.2 Dão-me oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas
- Q1.3 Baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização de objetivos de trabalho
- Q1.4 Baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho
- Q1.5 Consideram na avaliação do meu desempenho o cumprimento de metas de formação e de aprendizagem
- Q1.6 Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho
- Q1.7 Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela
- Q1.8 Permitem-me ter uma remuneração mais elevada que a praticada em outros setores para funções idênticas
- Q1.9 Permitem-me ter uma remuneração justa
- Q1.10 Permitem-me aceder a benefícios (apoio social, etc...)
- Q1.11 Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho
- Q1.12 Associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências
- Q1.13 Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade
- Q1.14 Permitem-me ter oportunidades de progressão na carreira
- Q1.15 Demonstram que a organização investe na minha formação profissional
- Q1.16 Permitem-me ter apoio da organização para o aumento das minhas qualificações académicas
- Q1.17 Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis para o desempenho da minha função atual
- Q1.18 Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira

A **identificação profissional** foi estudada através de uma escala gráfica desenvolvida por Bagozzi e Bergami (2000, cit. por Duarte, Martins & Nunes, 2007, p. 21), adaptada por Duarte et al. (2007) para a profissão de farmacêutico e por Tinoco (2008) para a profissão de militar da Marinha. A escala é composta por dois itens, variando de 1 (integração mínima) a 8 (integração máxima), com consistência interna apurada de 0,85 por Duarte et al. (2007) e fixada em 0,834 no caso do estudo de Tinoco (2008). A escala foi adaptada para o contexto de militares das Forças Armadas.

**Q2.1** Descreva por favor a sua relação com a profissão de militar das Forças Armadas. Vamos considerar que o círculo da esquerda representa a sua identidade pessoal (aquilo que o caracteriza como um indivíduo único); o círculo da direita representa a identidade da profissão de militar das Forças Armadas. Que diagrama descreve melhor o grau de integração entre a sua identidade pessoal e a identidade da profissão (1 - muito afastadas; 2 - perto, mas separadas; 3 - integração muito pequena; 4 - integração pequena; 5 - integração moderada; 6 - grande integração; 7 - muito grande integração; 8 - integração total)?



**Q2.2** Em que medida o seu sentimento do que é enquanto pessoa (a sua identidade pessoal) se integra com o seu sentimento do que é ser militar das Forças Armadas? Assinale o número que melhor defina a intensidade desta integração (1 – de maneira nenhuma integrado; 8 – em larga medida integrado).

De maneira nenhuma integrado								Em larga medida integrado
1	2	3	4	5	6	7	8	

A **identificação organizacional** foi medida com recurso a uma escala de seis itens (escala de cinco pontos, de 1 - discordo totalmente a 5 - concordo totalmente) desenvolvida por Mael e Ashforth (1992), sendo, conforme sustentado por Riketta (2005), a escala mais utilizada e a mais recomendada para medir a identificação organizacional. De acordo com Mael e Ashforth (1992), o alfa de Cronbach desta escala varia entre 0,81 (amostra de empregados da área de negócios e alunos de psicologia) e 0,83 (amostra de gestores).

**Q3.** Pensando na organização Forças Armadas, indique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações (1 - discordo completamente; 2 - discordo; 3 - n/concordo, n/discordo; 4 - concordo; 5 - concordo completamente):

- Q3.1 Quando alguém critica a organização Forças Armadas, sinto isso como um insulto pessoal
- Q3.2 Eu estou verdadeiramente interessado no que os outros pensam acerca desta organização (Forças Armadas)
- Q3.3 Quando falo desta organização (Forças Armadas), digo mais vezes “nós” do que “eles”
- Q3.4 O sucesso desta organização (Forças Armadas) é o meu sucesso
- Q3.5 Quando alguém elogia esta organização (Forças Armadas), sinto isso como um elogio pessoal
- Q3.6 Se uma história na comunicação social criticasse a organização (Forças Armadas) sentir-me-ia embaraçado

Para medir o **prestígio externo percebido** foi utilizada uma escala de seis itens (escala de cinco pontos, de 1 - discordo totalmente; a 5 - concordo totalmente) desenvolvida por Herrbach, Mignonac e Gatignon (2004), baseada na escala de prestígio organizacional de Mael e Ashforth (1992), com a consistência interna da escala de 0,86. A consistência interna apurada por Tinoco (2008) fixou-se em 0,859.

**Q4.** Continuando a pensar na organização Forças Armadas, e na forma como é vista pela sociedade, indique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações (1 - discordo totalmente; 2 - discordo; 3 - n/concordo, n/discordo; 4 - concordo; 5 - concordo totalmente):

- Q4.1 As pessoas na minha comunidade pensam bem da minha organização (Forças Armadas)
- Q4.2 É considerado prestigiante na minha comunidade ser membro da minha organização (Forças Armadas)
- Q4.3 A minha organização (Forças Armadas) é considerada uma das melhores
- Q4.4 Pessoas de outras organizações desconsideram a minha organização (Forças Armadas) (R-reverse; valorização invertida)
- Q4.5 Pessoas de outras organizações teriam orgulho em trabalhar na minha organização (Forças Armadas)
- Q4.6 A minha organização (Forças Armadas) não goza de boa reputação na minha comunidade (R)

A **atratividade organizacional** nas Forças Armadas foi medida usando uma escala de quatro itens utilizada por Tryboul, Gemmel, Vaerenberghe e Annemans (2014) - escala de tipo Likert de sete pontos de 1 - discordo totalmente a 7 - concordo totalmente, com pontuações altas indicando alta atratividade - adaptada ao contexto das FFAA, sendo que este instrumento demonstrou níveis adequados de fiabilidade em pesquisas anteriores (e.g., Slatten et al. (2019) nos termos propostos por Marôco e Garcia-Marques (2006).



**Q5.** Tendo em conta o que sente em relação à organização Forças Armadas onde trabalha atualmente, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações (1 - discordo totalmente; 2 - discordo muito; 3 - discordo; 4 - n/concordo, n/discordo; 5 - concordo; 6 - concordo muito; 7 - concordo totalmente):

- Q5.1 Considero o meu emprego nas Forças Armadas atrativo
- Q5.2 Recomendaria as Forças Armadas como empregador aos meus amigos e conhecidos
- Q5.3 Aconselharia potenciais interessados a candidatarem-se às Forças Armadas
- Q5.4 Para mim, as Forças Armadas são um empregador atrativo

A **satisfação no trabalho/profissional** foi mensurada com recurso à escala de Lima, Vala e Monteiro (1994), com oito itens, escala de sete pontos (1 - extremamente insatisfeito; 7 - externamente satisfeito), com boa consistência interna nos termos propostos por Marôco e Garcia-Marques (2006). Esta escala continua a ser muito utilizada para medir a satisfação profissional. A consistência interna da escala aplicada em vários estudos fixa-se em torno de 0,81.

**Q6.** Gostaria de saber em que medida se considera satisfeito com o seu trabalho. Isto é, tudo somado, e nas atuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos aspetos do seu trabalho (1- extremamente insatisfeito; 2 - muito insatisfeito; 3 - insatisfeito; 4 - n/insatisfeito, n/satisfeito; 5 - satisfeito; 6 - muito satisfeito; 7 - extremamente satisfeito):

- Q6.1 Em relação às suas perspetivas de promoção, diria que está
- Q6.2 Em relação à organização e funcionamento da unidade/estabelecimento/órgão (UEO) onde trabalha, diria que está
- Q6.3 Em relação à colaboração e clima de relação com os seus camaradas de trabalho, diria que está
- Q6.4 Em relação à remuneração que recebe, diria que está
- Q6.5 Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato, diria que está
- Q6.6 Em relação ao trabalho que realiza, diria que está
- Q6.7 Em relação à competência e funcionalidade dos seus subordinados/camaradas, diria que está
- Q6.8 Tudo somado, e considerando todos os aspetos do seu trabalho e da sua vida nesta Instituição, diria que está

O **bem-estar afetivo** no trabalho foi medido a partir de uma escala desenvolvida por Warr (1990) - IWP *Multi-Affect Indicator* – e adaptada por Gonçalves (2011); o militar posiciona como é que o trabalho o tem feito sentir nas últimas semanas (e.g., “pensando nas últimas semanas, em que medida o seu trabalho o/a fez sentir... confortável”), numa escala de tipo Likert de 6 pontos (1 - nunca a 6 - todo o tempo). Alfa de Cronbach = 0,913. A escala foi adaptada ao contexto dos militares das Forças Armadas.

**Q7.** As questões seguintes são sobre o seu bem-estar geral e os seus sentimentos em relação ao trabalho. Pensando nas últimas semanas, em que medida o seu trabalho o/a fez sentir-se como descrito abaixo? (1 - nunca; 2 - raramente; 3 - por algum tempo; 4 - grande parte do tempo; 5 - quase todo o tempo; 6 - todo o tempo):

- |                     |                      |                    |
|---------------------|----------------------|--------------------|
| Q7.1 Tenso (R)      | Q7.5 Calmo           | Q7.9 Infeliz (R)   |
| Q7.2 Ansioso (R)    | Q7.6 Descontraído    | Q7.10 Motivado     |
| Q7.3 Preocupado (R) | Q7.7 Deprimido (R)   | Q7.11 Entusiasmado |
| Q7.4 Confortável    | Q7.8 Melancólico (R) | Q7.12 Otimista     |

Foram incluídas sete **variáveis de controlo**: o género, a idade, as habilitações académicas, a categoria, o tempo de serviço e a natureza do vínculo e o Ramo.

**Q8.** Pede-se informação adicional relativa a alguns dados pessoais que permitirão o tratamento estatístico dos questionários e estabelecer algumas comparações em função de grupos específicos. Recorda-se que a informação aqui recolhida é confidencial e em nada o identifica.

Q8.1 Género	M	F	
Q8.2 Idade	até 25 anos	26-35 anos	36-45 anos
Q8.3 Habilitações académicas	Até 9.º ano (inclusive)	Entre 10.º e 12.º ano	Mais 12.º ano
Q8.4 Categoria	Praça	Sargento	Oficial
Q8.5 Tempo de serviço	até 10 anos	11-20 anos	21-30 anos
Q8.6 Vínculo	QP		RC/RCE/RV
Q8.7 Ramo	Marinha	Exército	Força Aérea

mais 46 anos

mais 31 anos

Muito obrigado pelo tempo e apoio dispensado ao responder a este questionário.



## Apêndice D – Recolha de dados: guião da entrevista semiestruturada

Capitão-de-mar-e-guerra Armando Valente Tinoco, auditor do Curso de Promoção a Oficial General 2020-2021, a decorrer no Instituto Universitário Militar, no âmbito do trabalho de investigação individual que faz parte integrante deste curso, subordinado ao tema “contributos para a valorização e reconhecimento da condição militar”, vem solicitar o seu importante contributo, na qualidade de reconhecido interveniente e com opinião consolidada e avaliada [na área da Defesa Nacional] / [na área do Pessoal nas Forças Armadas].

A condição militar, materializada na Lei de Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar, Lei n.º 11/89, de 1 de junho, estabelece as bases gerais a que obedece o exercício dos direitos e o cumprimento dos deveres pelos militares. O presente estudo tem por objetivo geral propor contributos para a valorização e reconhecimento da condição militar nas Forças Armadas. Pretende-se com a presente entrevista recolher, de forma tão objetiva quanto possível, informação, parecer ou opinião consolidada de interveniente qualificado na área, que possa concorrer para a formulação de contributos para a valorização e reconhecimento da condição militar.

Sendo V. Ex.<sup>a</sup> uma individualidade com conhecimento relevante e opinião acreditada no assunto em apreço, solicita-se que se digne responder às seguintes questões. Toda a informação prestada será mantida sob confidencialidade, a não ser que abdique desta confidencialidade, e será única e exclusivamente utilizada no âmbito do presente estudo. Naturalmente, se para além das questões apresentadas entender acrescentar outras reflexões que considere pertinentes, agradece-se antecipadamente.

- E1.** Têm sido frequentes na imprensa, nas redes sociais, em declarações públicas de responsáveis políticos e militares, referências à falta de efetivos, à pouca atratividade da carreira militar e à necessidade de revisão do sistema remuneratório, entre outros aspetos da singularidade da condição militar (CM). Considera que a condição militar carece de uma nova formulação que promova a sua valorização e reconhecimento?
- E2.** A aceitação da condição militar por um cidadão, muitas vezes por vocação, implica uma profunda identificação organizacional (perceção de unidade ou de pertença à organização) com as Forças Armadas e uma grande identificação profissional (o exercício da profissão) com a vida militar. Considera que a identificação dos militares com as Forças Armadas e com a profissão de militar constitui o âmago da CM?
- E3.** Atrair e reter passaram a ser dois vocábulos nucleares na comunicação das FFAA, presentes na Diretiva Estratégica do EMGFA e dos Ramos.
- (E3.1.) Atrair associa-se a prestígio e a atratividade organizacional das Forças Armadas. Considera que as Forças Armadas têm prestígio e atratividade organizacional para atrair voluntários para as suas fileiras?
- (E3.2.) Na sua perspetiva, o que poderá ser feito para incrementar o prestígio e a atratividade organizacional das Forças Armadas?
- (E3.3.) Reter passa pela satisfação profissional e pelo bem-estar dos militares. Qual a sua perceção sobre a satisfação profissional (entendida como o agrado com a carreira, com as remunerações e com os conteúdos funcionais e ocupacionais) e quanto ao bem-estar afetivo (*e.g.*, níveis de preocupação, ansiedade, motivação, otimismo, ansiedade e de conforto) dos militares?
- (E3.4) Na sua perspetiva, o que poderá ser feito para incrementar a satisfação profissional e o bem-estar afetivo dos militares das Forças Armadas?
- (E3.5.) Considera que o prestígio externo percebido e a atratividade organizacional das Forças Armadas, bem como a satisfação profissional e o bem-estar afetivo dos militares são consequentes relevantes da condição militar, *i.e.*, são resultados importantes da própria condição militar?
- E4.** A CM materializa-se com práticas de gestão de recursos humanos. A Lei de Bases do Estatuto da Condição Militar (Lei 11/89) elenca as práticas de formação, carreiras, avaliação, segurança de emprego e remuneração.
- (E4.1.) Considera que as práticas de gestão acima elencadas, no contexto militar, são determinantes da singularidade da condição militar?
- (E4.2.) Como ordenaria, por ordem decrescente, a importância e o contributo de cada uma destas cinco práticas (formação, carreiras, avaliação, segurança no emprego e remuneração) para a valorização e reconhecimento da condição militar?
- (E4.3.) Em que medida cada uma destas cinco práticas pode ser modificada para incrementar a valorização e o reconhecimento da condição militar?
- (E4.4.) Na sua perspetiva, existem outras práticas de gestão relevantes para a valorização e reconhecimento da condição militar? Quais? Como podem ser melhoradas no sentido de reforçar a valorização e o reconhecimento da condição militar?



- E5.** Tendo em consideração o momento político, as dinâmicas socioeconómicas, e até a participação ativa das Forças Armadas no combate à pandemia da COVID-19, que forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identifica no processo de valorização e reconhecimento da condição militar?
- E6.** [Sendo competência exclusiva da Assembleia da República legislar sobre algumas matérias relativas às Forças Armadas e aos militares, na sua perspetiva que desafios futuros se colocam à condição militar?] / [Nas palavras do Presidente da República, por inerência Comandante Supremo das Forças Armadas, as Forças Armadas não são reminiscências do passado sem futuro. Na sua perspetiva, que desafios futuros se colocam à condição militar?]

**Apêndice E – Análise de dados: questionários**

Apresentam-se no presente Apêndice a análise fatorial confirmatória dos instrumentos de medida utilizados e os dados obtidos (dimensão da amostra, n=1262).

**Tabela 10 – Resultados de consistência interna, análise fatorial e qualidade de ajustamento das escalas**

Variáveis	$\alpha^1$	N.º itens	N.º fatores	X <sup>2</sup> /df <sup>2</sup>	CFI <sup>3</sup>	GFI <sup>4</sup>	RMSEA <sup>5</sup>
PGRHTOTA	0,904	18	5	746.694/125	0,94	0,93	0,06
I PROF	0,878	2	1	-	-	-	-
I ORG	0,847	6	1	37.591/6	0,99	0,99	0,06
PEP	0,844	6	1	30.405/6	0,99	0,99	0,06
AO	0,921	4	1	134.161/2	0,97	0,95	0,23
SATPRO	0,823	8	1	105.403/14	0,97	0,98	0,07
BEA	0,921	12	4	348.316/48	0,97	0,95	0,07

<sup>1</sup> Consistência interna,  $\alpha$ ; <sup>2</sup> Qui-quadrado/graus de liberdade; <sup>3</sup> Comparative Fit Index; <sup>4</sup> Goodness-of-fit Index;

<sup>5</sup> Root Mean Square of Approximation; Probability level: 0,000.

Nota: ajustamentos menos conseguidos devem-se ao n.º reduzido de itens nas escalas para análise de equações estruturais.

**Tabela 11 – Estatística descritiva variáveis PGRH**

Escala: PGRH – PGRHTOTA; média (M) = 3,00; desvio-padrão (DP) = 0,647.

Subescala (M/DP)	Questão	Média	Desvio padrão	Escala				
				1	2	3	4	5
				% respostas				
PGRHSEGU (3,92/0,731)	Q1.1	4,29	0,860	1,2%	3,1%	10,3%	36,5%	49,0%
	Q1.2	3,55	0,857	0,9%	8,7%	36,5%	42,6%	11,3%
	Q1.3	2,86	1,104	13,0%	26,0%	26,5%	32,7%	3,7%
PGRHAVAL (3,13/0,828)	Q1.4	3,55	0,981	4,6%	11,4%	19,3%	53,2%	11,3%
	Q1.5	2,83	1,090	12,9%	26,9%	27,5%	29,3%	3,4%
	Q1.6	2,95	1,124	12,3%	22,7%	28,3%	30,8%	5,9%
	Q1.7	3,45	1,153	7,9%	13,2%	21,9%	39,9%	17,1%
PGRHREMU (2,29/0,740)	Q1.8	1,81	0,885	45,2%	33,2%	17,3%	4,0%	0,4%
	Q1.9	2,15	0,933	27,6%	39,0%	25,5%	7,1%	0,9%
	Q1.10	2,92	1,033	9,9%	23,8%	35,0%	27,0%	4,2%
PGRHCARR (2,87/0,891)	Q1.11	2,58	1,092	19,5%	29,2%	27,6%	21,7%	2,1%
	Q1.12	2,59	1,103	19,3%	29,6%	25,7%	23,4%	2,0%
	Q1.13	3,20	1,152	12,0%	14,3%	23,1%	42,6%	8,0%
	Q1.14	3,12	1,074	10,5%	16,3%	28,3%	40,4%	4,4%
PGRHFORM (3,03/0,945)	Q1.15	2,87	1,154	15,1%	23,9%	25,0%	31,1%	4,9%
	Q1.16	2,95	1,104	12,6%	21,1%	30,0%	31,5%	4,8%
	Q1.17	3,19	1,051	7,0%	19,2%	28,5%	38,0%	7,3%
	Q1.18	3,11	1,044	7,6%	21,2%	30,1%	35,3%	5,8%

**Tabela 12 – Estatística descritiva variável SATPRO**

Escala: SATPRO; média = 4,56; desvio-padrão = 0,927.

Questão	Média	Desvio padrão	Escala						
			1	2	3	4	5	6	7
			% respostas						
Q6.1	3,37	1,667	18,7%	14,1%	21,9%	14,3%	21,4%	7,4%	2,2%
Q6.2	4,39	1,507	4,9%	7,1%	16,2%	16,9%	31,5%	17,8%	5,6%
Q6.3	5,55	1,141	0,7%	1,4%	3,6%	8,6%	25,2%	42,9%	17,5%
Q6.4	3,16	1,431	15,3%	17,9%	29,6%	15,9%	16,6%	4,2%	0,5%
Q6.5	4,96	1,533	4,1%	4,9%	7,4%	14,5%	25,5%	31,1%	12,4%
Q6.6	5,09	1,353	2,0%	2,9%	8,6%	12,8%	28,9%	33,6%	11,2%
Q6.7	5,26	1,123	0,5%	1,2%	5,6%	14,0%	32,6%	35,5%	10,6%
Q6.8	4,69	1,237	1,5%	4,4%	11,9%	16,8%	38,9%	23,9%	2,5%



**Tabela 13 – Estatística descritiva variável IPROF**  
Escala: IPROF; média = 5,90; desvio-padrão = 1,321.

Questão	Média	Desvio padrão	Escala							
			1	2	3	4	5	6	7	8
			% respostas							
Q2.1	5,64	1,426	1,7%	1,6%	4,7%	8,7%	23,5%	32,2%	21,2%	6,4%
Q2.2	6,17	1,371	0,6%	1,4%	2,9%	6,2%	13,5%	29,2%	32,3%	13,9%

**Tabela 14 – Estatística descritiva variável IORG**  
Escala: IORG; média = 3,96; desvio-padrão = 0,711.

Questão	Média	Desvio padrão	Escala				
			1	2	3	4	5
			% respostas				
Q3.1	3,78	1,018	3,4%	9,6%	15,9%	47,7%	23,4%
Q3.2	3,95	0,865	1,8%	5,1%	14,1%	54,8%	24,2%
Q3.3	4,33	0,807	1,3%	1,7%	8,6%	39,2%	49,1%
Q3.4	3,94	0,990	3,4%	4,8%	17,4%	43,2%	31,2%
Q3.5	3,91	0,949	2,2%	6,5%	17,3%	46,4%	27,7%
Q3.6	3,88	1,013	2,9%	8,0%	17,1%	42,8%	29,2%

**Tabela 15 – Estatística descritiva variável PEP**  
Escala: PEP; média = 3,13; desvio-padrão = 0,728.

Questão	Média	Desvio padrão	Escala				
			1	2	3	4	5
			% respostas				
Q4.1	3,29	0,927	4,2%	15,2%	33,0%	42,8%	4,8%
Q4.2	3,26	0,955	4,4%	16,8%	32,8%	40,1%	5,9%
Q4.3	3,03	1,014	7,9%	21,2%	35,3%	30,7%	4,8%
Q4.4	3,11	0,985	3,6%	26,3%	32,1%	31,5%	6,6%
Q4.5	3,03	0,919	6,0%	19,5%	42,8%	28,6%	3,1%
Q4.6	2,74	1,023	8,0%	36,4%	31,3%	16,1%	5,2%

**Tabela 16 – Estatística descritiva variável AO**  
Escala: AO; média = 4,22; desvio-padrão = 1,412.

Questão	Média	Desvio padrão	Escala						
			1	2	3	4	5	6	7
			% respostas						
Q5.1	4,37	1,483	4,8%	8,6%	13,1%	19,0%	31,9%	18,2%	4,4%
Q5.2	4,20	1,590	8,8%	7,2%	14,2%	19,0%	31,2%	14,6%	5,0%
Q5.3	4,37	1,629	7,8%	7,7%	11,6%	16,8%	31,6%	17,1%	7,4%
Q5.4	3,92	1,575	9,0%	11,3%	18,5%	20,3%	25,9%	11,5%	3,6%

**Tabela 17 – Estatística descritiva variável BEA**  
Escala: BEA; média = 4,05; desvio-padrão = 0,896.

Questão	Média	Desvio padrão	Escala					
			1	2	3	4	5	6
			% respostas					
Q7.1	3,17	1,258	6,4%	28,7%	27,8%	19,3%	14,5%	3,2%
Q7.2	2,97	1,233	8,1%	34,6%	25,8%	17,6%	11,5%	2,4%
Q7.3	3,65	1,286	3,5%	16,7%	27,3%	24,6%	19,8%	8,1%
Q7.4	3,72	1,163	2,4%	14,0%	25,5%	29,8%	24,3%	4,0%
Q7.5	3,83	1,182	2,3%	11,8%	25,1%	27,9%	27,3%	5,5%
Q7.6	3,47	1,258	5,5%	18,5%	26,8%	24,6%	21,0%	3,5%
Q7.7	1,99	1,205	44,7%	31,4%	11,4%	6,4%	4,9%	1,2%
Q7.8	2,04	1,104	36,2%	39,1%	14,5%	5,5%	3,5%	1,1%
Q7.9	2,09	1,184	37,3%	35,9%	14,3%	6,9%	3,9%	1,7%
Q7.10	3,96	1,252	2,7%	11,2%	21,2%	26,5%	29,0%	9,4%
Q7.11	3,77	1,245	3,0%	14,3%	23,4%	27,4%	25,1%	6,7%
Q7.12	3,74	1,319	4,4%	15,7%	21,9%	24,9%	25,4%	7,8%



## Apêndice F – Análise de dados: entrevistas. Sinopse e análise de conteúdo

O presente Apêndice expõe uma sinopse dos dados obtidos através das entrevistas, objeto de análise de conteúdo. A matriz SWOT que resulta da questão E5 encontra-se sumariada na Figura 12 (página 33).

**Quadro 4 – Sinopse e análise de conteúdo às entrevistas**

<p>(E1.) Considera que a CM carece de nova formulação que promova sua valorização e reconhecimento?</p> <p><b>Síntese da análise:</b>  - Não necessária nova formulação LBGECM;  - Existem muitos problemas por resolver associados à LBGECM e à CM.</p>	<p><b>E#01:</b> <u>Não há necessidade de alterar LBGECM</u>, contudo a lei é, normalmente, ignorada nos aspetos legislativo e administrativo. Aspeto importante é que a CM arrasta a “<b>família militar</b>”, conceito que é deixado no esquecimento;</p> <p><b>E#02:</b> A CM constitui uma das traves-mestras do edifício estruturante das FFAA modernas. A sua consagração legal, com a aprovação da Lei n.º 11/89 [que] <u>foi um avanço importante, adequado e suficiente em termos de formulação objetiva do significado da CM</u>;</p> <p><b>E#03:</b> [...] considero que <u>há três pilares fundamentais inerentes a uma boa CM - a saúde e assistência dos militares, o sistema remuneratório e a carreira militar, devidamente valorizados</u> [...] devia haver um equilíbrio entre direitos e deveres dos militares [e] é evidente que diversos normativos legais necessitam de ser alterados no sentido de conferir uma maior valorização e reconhecimento da CM;</p> <p><b>E#04:</b> [...] há problemas de efetivos, <b>há problemas de atratividade</b> da profissão militar, há <b>problemas no sistema remuneratório</b> [...] do ponto de vista simbólico e do prestígio das FFAA e da profissão militar [...] a base que temos em Portugal é muito boa. As FFAA têm prestígio, são conhecidas e reconhecidas. [...] do ponto de vista instrumental, <b>nos aspetos mais materiais da condição militar, há espaço para melhorar</b>;</p> <p><b>E#05:</b> <u>Não carece de nenhuma reformulação legal</u>, i.e., <u>LBGECM é bastante</u> [...] mas deve ser tido em conta e respeitado pela tutela; <u>especificidade CM deve ser respeitada e compensada de forma adequada</u>;</p> <p><b>E#06:</b> (entrevista não concretizada)</p> <p><b>E#07:</b> <u>LBGECM está atual</u> [...] pode não estar atual é a aplicação algumas compensações e de direitos. A revisão do <b>sistema remuneratório</b>, é um exemplo, mas que não depende de nenhuma alteração ao Estatuto da Condição Militar.</p> <p><b>E#08:</b> [Tem-se] verificado uma <u>regressão de direitos</u> [...] que importa reverter e mitigar;</p> <p><b>E#09:</b> A CM é essencialmente o “contrato coletivo” que liga o militar ao Estado [...] verifica-se uma preponderância do quadro legal, pela ação conjugada da evolução sócio cultural com a erosão do sistema de valores em que o “contrato moral [...] CM não deve ser confundida com a vocação militar, que é individual, interior e não regulável, nem com o prestígio das FFAA, que é uma perceção externalizada;</p> <p><b>E#10:</b> <u>Não carece de mudança</u> [...] ADN das FFAA é a CM [...] CM é reconhecida e está valorizada, <b>carecendo de ajustes pontuais</b>;</p> <p><b>E#11:</b> Sim;</p> <p><b>E#12:</b> <u>LBGECM mantém-se atual e pertinente</u>;</p> <p><b>E#13:</b> CM - deveres, obrigações e direitos – desequilibrado [...] é urgente concretizar conteúdo direitos previstos, conforme espírito legislador, <b>discriminando positivamente militares e familiares</b>.</p>
<p>(E2.) Considera que identificação dos militares com as FFAA e com a profissão de militar constitui o âmbito da CM?</p>	<p><b>E#01:</b> <b>Sim</b> [...] sendo que as <u>FFAA têm uma cultura identitária forte</u>;</p> <p><b>E#02:</b> <u>A identificação dos militares</u> [...] <u>está certamente no âmbito da CM</u> a par de uma profunda identificação com a Pátria. É da conjugação destes elementos identitários que resulta o espírito de corpo e de pertença que <u>justifica a aceitação intrínseca dos sacrifícios que juram cumprir e da compressão de determinados direitos, liberdades e garantias</u>;</p> <p><b>E#03:</b> Há muitos/as jovens que desejam ingressar nas FFAA [mas] quando ingressam nas FA sentem-se desmotivados, sentindo que não são devidamente valorizados e a auferir valores <b>remuneratórios muito baixos</b>. É imperioso que o poder político altere rapidamente esta situação, valorizando adequadamente o <b>sistema remuneratório</b>;</p> <p><b>E#04:</b> [...] tem de haver afinidade e identificação com os valores e cultura das FFAA [...] por isso sim, <b>a identidade militar é o âmbito da profissão</b>;</p>



<p><b>Síntese da análise:</b> - IORG e IPROF no âmbito da CM.</p>	<p><b>E#05: Sim;</b> a marca identitária das FFAA – identificação organizacional com as FFAA e identificação profissional com a profissão de militar – está enraizada nas pessoas;  <b>E#06:</b> (entrevista não concretizada)  <b>E#07: Sem dúvida,</b> uma vez que sem a completa aceitação e consciencialização das bases que sustentam o exercício dos direitos e, acima de tudo, dos deveres que a CM determina, não seria possível garantir o cumprimento da missão diferenciada que é atribuída às FFAA;  <b>E#08: Considero</b> [...] os militares estabelecem com a IM o chamado “contrato psicológico” [...] No entanto, para que essa identificação profissional permaneça estável [...] as condições para a manutenção deste tipo de “contrato” pressupõem a continuidade das premissas iniciais;  <b>E#09:</b> Não. A CM é um quadro de referência coletivo e a identificação dos militares é um processo individual. Naturalmente a CM é um conjunto de variáveis que afeta cada militar, mas colocá-la no âmbito dessa identificação é confundi-la com a vocação;  <b>E#10: Sim</b> [...] aprende-se a ser militar na organização; <u>identificações são fundamentais</u>;  <b>E#11: Sim,</b> parcialmente;  <b>E#12: [Sim]</b> Nesta profissão, ou se está de corpo e alma ou não se aceita. Não tem meio termo;  <b>E#13:</b> [...] muitos militares ingressam <b>carreira</b> sentindo-se inicialmente fascinados pela organização e motivados pela missão das FFAA, sendo de facto uma forma especial de servir o País.</p>
<p>(E3.1.) Considera que FFAA têm prestígio e atratividade organizacional para atrair voluntários fileiras?</p> <p><b>Síntese da análise:</b> - FFAA têm prestígio e atratividade; na generalidade;</p>	<p><b>E#01:</b> <u>O fim do Serviço Militar Obrigatório (SMO) afastou os portugueses das FFAA e o DDN não é solução atrativa; opinião pública não está consciente da importância das FFAA e desvaloriza a importância da sua missão própria; falta atratividade organizacional; FFAA têm prestígio na população que as conhece;</u>  <b>E#02:</b> [...] <u>FFAA mantêm intacto o seu prestígio organizacional. Isso é comprovado pela permanente solicitação, eu diria mesmo, exigência de emprego sempre que ocorrem situações de crise.</u> Esse prestígio organizacional tem sido, no entanto, <b>insuficiente para atrair</b> voluntários para as suas fileiras;  <b>E#03:</b> [...] <u>FFAA continuam a deter um elevado prestígio no país, embora tenha vindo a decair nos últimos anos</u> [...] O envolvimento e o empenho das FFAA no combate à pandemia e aos incêndios rurais, no âmbito do apoio à proteção civil, é fator de um maior prestígio das FFAA [...] Para uma maior atratividade para o ingresso nas FFAA [...] é importante que algumas normas internas sejam alteradas;  <b>E#04:</b> [...] a atual capacidade de recrutamento é positiva [...] <u>há problemas de atratividade.</u> A oferta profissional das FFAA, em algumas categorias (nomeadamente praças) é <b>pouco competitiva no mercado</b> e terá de ser revista [...] a nossa base de partida é boa, porque as FFAA gozam de prestígio social e de forte legitimidade;  <b>E#05:</b> Marinha <b>tem prestígio e atratividade organizacional</b> suficiente para atrair (não falta gente a apresentar-se); <b>tem dificuldade em reter.</b> A especificidade do serviço militar Marinha é diferente dos outros Ramos e afeta particularmente a capacidade de retenção. Necessidade de criar suplemento de “embarcado”;  <b>E#06:</b> (entrevista não concretizada)  <b>E#07:</b> Sim, embora estas não consigam transmitir essas qualidades aos jovens, fruto de uma comunicação pouco direcionada e motivadora;  <b>E#08: Considero.</b> Na minha opinião, a existência, <b>prestígio</b> e importância das FFAA é reconhecido na <b>sociedade</b>, mas estes aspetos podem <b>não ser suficientes para promover a atratividade</b> de jovens voluntários para as suas fileiras;  <b>E#09: Sim, mas isso não é suficiente</b> pois falta a dimensão da CM no que respeita ao contrato do Estado com os militares (cada um dos militares);  <b>E#10: Temos prestígio</b> naquilo que fazemos [...] <b>temos atratividade, não tanto quanto desejávamos</b>, por ter sido quebrado os ciclos de recrutamento [...] competitividade sociedade, envelhecimento população e vastidão oferta formativa prejudicam AO;  <b>E#11: Sim;</b></p>



<p>- <i>Prestígio e atratividade carecem de atenção e desenvolvimento.</i></p>	<p><b>E#12: Sim</b> [...] caso contrário não nos procuravam [...] <b>necessário ir à “procura” deles</b>, uma vez que esta geração, de uma forma geral, reage a estímulos;  <b>E#13:</b> Não [...] evidente pelos números candidatos que Ramos têm tido ao longo dos últimos anos, as FFAA <b>não têm o prestígio e a atratividade suficientes</b> para atrair voluntários, muito menos aqueles com melhor formação e qualificações.</p>
<p>(E3.2.) O que poderá ser feito para incrementar o prestígio e a atratividade organizacional das Forças Armadas?</p> <p><b>Síntese da análise:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Incrementar comunicação com sociedade e melhorar imagem;</i></li> <li>- <i>Reforçar abertura sociedade;</i></li> <li>- <i>Melhorar as PGRH, PGRHREMU em particular.</i></li> </ul>	<p><b>E#01:</b> A <b>questão remuneratória é muito óbvia</b>, por ser desmotivadora, quer ao nível de QP, quer ao nível de RC/RV/RCE, o próprio MDN o reconhece;  <b>E#02:</b> -  <b>E#03:</b> -  <b>E#04:</b> [...] é notório o <b>esforço de comunicação que as FFAA têm feito com a sociedade</b> [...] <b>não há espaço para uma instituição fechada</b> sobre si mesmo. Temos de <b>comunicar</b> o que somos e o que fazemos [...] para que possamos fazer parte dos universos simbólicos dos jovens [...] ninguém adere ao que não conhece [importa] resolver os problemas associados às <b>condições de trabalho</b> e de apoio e <b>aos vencimentos</b>, pelo menos os das categorias de ingresso;  <b>E#05:</b> <u>É inevitável que o prestígio está associado à remuneração que se aufer</u>, sendo que a perceção de prestígio se correlaciona com <b>remuneração</b>; outro aspeto a considerar são as compensações, não regalias. É fundamental compensar a cidadania coarctada aceite pelos militares; até a figura da reserva deve ser entendida como compensação da penosidade do serviço militar. Em relação à AO, ela resulta da iniciativa da organização, e no caso da Marinha está a ser feito o que deve ser feito, e das flutuações do público-alvo - os fatores geracionais [...] sendo que importa uma <b>adaptação ao público-alvo</b>;  <b>E#06:</b> (entrevista não concretizada)  <b>E#07:</b> [Necessidade de] atualização das <b>remunerações</b> [e melhorar] a gestão das <b>carreiras</b> e as condições da <b>saúde militar</b>;  <b>E#08:</b> A participação em missões e operações militares [...] e nas quais o prestígio do país e das suas FFAA possam sair reforçados;  <b>E#09:</b> <b>Gestão de imagem</b>. O prestígio e a atratividade organizacional são essencialmente <b>perceções externas da organização</b>;  <b>E#10:</b> <b>Incrementar remuneração</b> para competir com outras profissões [...] <b>melhorar assistência médica e na doença</b> [...] <b>alargar assistência social aos familiares</b> e facultar bolsas estudo para filhos militares;  <b>E#11:</b> -  <b>E#12:</b> [...] <b>revisão do sistema remuneratório</b>. [...] proporcionar <b>saídas profissionais</b> dentro da sua categoria;  <b>E#13:</b> [...] melhoria direitos dos militares, ao nível <b>remunerações</b> [...] isenções fiscais que fizessem aumentar bolo mensal disponível e/ou prémios de permanência nas FFAA [...] sistema educativo [deve inserir] tema da Defesa Nacional programas escolares.</p>
<p>(E3.3.) Qual a sua perceção sobre a satisfação profissional e quanto ao bem-estar afetivo dos militares?</p>	<p><b>E#01:</b> <b>SATPRO e BEA baixos</b>, e militares <b>fazem sentir esses sentimentos</b>. No entanto, os militares têm brio no serviço de valor insubstituível que prestam ao país;  <b>E#02:</b> A SATPRO e o BEA dos militares são efetivamente pontos essenciais na capacidade de retenção do pessoal nas FFAA. Penso que o bem-estar emocional resulta em primeira linha do bem-estar profissional. Quanto a este, <b>os níveis de satisfação já tiveram mais elevados e têm diferentes motivações em função da categoria dos militares e o tipo de vínculo que os liga às FFAA</b>. <u>A insatisfação resultante do nível das remunerações é transversal a todas as categorias, mas assume um significado maior entre as praças</u> [...] entre oficiais e sargentos, julgo encontrar-se <b>no desenvolvimento da carreira o principal fator de insatisfação</b>;  <b>E#03:</b> [...] <b>há uma perceção geral de mal-estar</b> no seio da família militar devido à <b>constante e acentuada degradação da condição militar</b>; as <b>remunerações</b> são baixas e não são valorizadas, a <b>progressão na carreira tornou-se mais lenta e difícil</b>, não se verifica a contagem integral do</p>



<p><u>Síntese da análise:</u> - SATPRO e BEA baixos, na generalidade, e carecem de atenção e desenvolvimento.</p>	<p>tempo de serviço, a implementação do <b>RAMMFA coloca em causa o espírito de coesão das FFAA</b>, lesando a própria CM através da sua descaracterização e adulteração, o <b>sistema de saúde e a ADM</b> tem vindo a degradar-se [...] e o EMFAR necessita de ser revisto com urgência;  <b>E#04:</b> [...] os níveis de satisfação são dispares [...] os níveis de satisfação das praças eram os mais preocupantes [...] Registamos níveis de insatisfação relevantes com a <b>formação que receberam</b>, com a desadequação da mesma face às atividades desempenhadas, com o excesso de empenhamento operacional, com as condições de habitabilidade e com a <b>remuneração</b> [...] Ao nível dos oficiais e sargentos RC os níveis de satisfação organizacional já eram mais elevados [...] Se olharmos para o QP, certamente que a insatisfação ira recair mais nas <b>remunerações</b> e nas <b>progressões profissionais</b>;  <b>E#05:</b> É difícil uma abordagem abrangente em relação à SATPRO e ao BEA; <u>os militares da Marinha embarcados estão profissionalmente pouco satisfeitos pela carga de esforço pedida</u>; esforço não deixa de impactar na vida pessoal dos militares pelo que deve ser atribuída uma <b>compensação</b> palpável capaz de ultrapassar a condição de embarque;  <b>E#06:</b> (entrevista não concretizada)  <b>E#07:</b> [...] o vencimento das praças [é baixo e deve ser incrementado]; [reduzir] a exigência [aos militares deve ser equilibrada com remunerações];  <b>E#08:</b> [...] dependendo da categoria dos militares, oficiais, sargentos e praças, os níveis de satisfação profissional são distintos, porque diferentes são também as condições nas quais se desenvolvem as <b>respetivas carreiras</b>, sendo maior nos oficiais, e menor nas praças;  <b>E#09:</b> A retenção é essencialmente uma questão para o pessoal em RV/RC, e a <b>capacidade de reter é condicionada</b> por limitações de <b>vencimentos, condições de trabalho e condições de vida nas unidades</b>. A retenção nos QP está relacionada com casos específicos em que o contrato da CM é muito inferior ao contrato oferecido por outros empregadores;  <b>E#10:</b> Generalidade <b>militares satisfeitos</b> [...] caso contrário saem [...] com falta de recursos humanos e materiais, com esforço exigido e resultados alcançados, o BEA é elevado;  <b>E#11:</b> <b>SATPRO baixa</b>;  <b>E#12:</b> [...] maioria significativa dos <b>militares realizados profissionalmente</b> com os conteúdos funcionais e ocupacionais;  <b>E#13:</b> [...] elevada pressão sobre militares para execução missão [...] ter efeitos erosivos na satisfação e bem-estar dos militares [...] <b>SATPRO e BEA diminuem [com progressão] na carreira</b>.</p>
<p>(E3.4.) O que poderá ser feito para incrementar a SATPRO e o BEA dos militares das FFAA?</p> <p><u>Síntese da análise:</u> - Melhorar as condições de</p>	<p><b>E#01:</b> Resolver a <b>questão remuneratória</b> e as <b>carreiras</b>, em particular a <b>revisão do sistema de avaliação</b>;  <b>E#02:</b> -  <b>E#03:</b> -  <b>E#04:</b> [...] No que concerne aos RC, será necessário implementar o plano de ação da profissionalização. [...] necessário atender às expectativas dos militares e procurar conferir-lhes algum grau de concretização. Seja no RV/RC, <b>conferindo qualificação que potencie a sua reinserção</b>, seja no QP concretizando um melhor <b>desenvolvimento das carreiras</b>;  <b>E#05:</b> A <b>remuneração</b>, naturalmente, é relevante e <b>tem impacto na SATPRO e no BEA dos militares</b>; outro aspeto igualmente importante é o <b>apoio social aos militares</b>, que deve ser robusto e presente (<i>e.g.</i>, alojamento);  <b>E#06:</b> (entrevista não concretizada)  <b>E#07:</b> [...] atualização dos índices <b>remuneratórios</b> [melhorar] a gestão das <b>carreiras</b> e [assegurar] as promoções atempadamente;  <b>E#08:</b> <b>Melhorar os aspetos remuneratórios</b> e fiscais [...] incrementar as <b>condições de higiene, segurança e habitabilidade nos espaços de trabalho</b> e de lazer das U/E/O, adaptando-os às atuais exigências de comodidade e funcionalidade; estabelecer medidas de <b>apoio às famílias dos militares</b> em missão e/ou deslocados para fora da sua área de residência; apoiar a educação dos militares e dos seus <b>descendentes</b>, designadamente no acesso a creches, jardins de infância, isenção de propinas e de taxas de inscrição devidas à frequência de estabelecimentos de ensino superior público;</p>



<p><i>trabalho e permanência nas U/E/O;</i> - <i>Melhorar as PGRH, PGRHREMU em particular.</i></p>	<p><b>E#09:</b> Melhorar <b>vencimentos, condições de trabalho e condições de vida nas unidades;</b>  <b>E#10:</b> Ministrando <b>formação</b> em tecnologia de topo, melhora SATPRO e BEA, promove prestígio e AO; apoio populações âmbito COVID-19 tem potenciado reconhecimento das FFAA pela sociedade e melhorado SATPRO e BEA;  <b>E#11:</b> -  <b>E#12:</b> [...] <b>revisão sistema remuneratório</b> [...] homem certo no lugar certo, para que possa fazer o que gosta e se sinta identificado;  <b>E#13:</b> [avaliar] <b>nível esforço imputado aos militares</b> e verificar se é sustentável [...] <b>remunerações</b> devem ser sistematizadas com nível de desempenho, qualificações e efetiva penosidade, risco e desgaste funções.</p>
<p>(E3.5.) O PEP e a AO das FFAA, bem como a SATPRO e o BEA dos militares são consequentes relevantes da CM?</p> <p><b>Síntese da análise:</b> - <i>PEP, AO, SATPRO e BEA são amplamente considerados consequentes relevantes da CM.</i></p>	<p><b>E#01:</b> <b>Sim;</b>  <b>E#02:</b> <b>Sem dúvida</b> nenhuma. Sem os deveres e os direitos, por essa ordem, resultantes da CM não seria possível ter os atuais níveis de qualidade nos resultados operacionais das ações das FFAA;  <b>E#03:</b> No conjunto de todas as vertentes enumeradas retirava o prestígio externo, considerando todas as outras;  <b>E#04:</b> [<b>Sim</b>] <u>o prestígio, a satisfação organizacional e o bem-estar profissional são influenciados pelo estado da condição militar [...] o importante é que se perceba o que é a condição militar, para a instituição e para o profissional, o que ela representa e como é compensada;</u>  <b>E#05:</b> <b>Sim</b> são importantes e relevantes, embora existam outros;  <b>E#06:</b> (entrevista não concretizada)  <b>E#07:</b> <b>Sim</b>, são fundamentais;  <b>E#08:</b> Considero que os aspetos mencionados são consequência do reconhecimento das particularidades da condição militar, enquanto matéria legislada, mas não se esgotam aí. O comportamento individual e coletivo dos militares enquanto cidadãos, também é relevante para o que a opinião pública pensa sobre a relevância e o prestígio da Instituição Militar na sociedade;  <b>E#09:</b> Não. A CM é um instrumento regulatório que cria condições às FFAA para funcionar ao criar regras para a sua relação com os militares. A forma como funcionam é que gera a SATPRO e o BEA dos militares e a perceção externa da forma como funcionam é que gera PEP e a AO das FFAA;  <b>E#10:</b> <b>Sim</b>, embora possam existir outros;  <b>E#11:</b> <b>Sim</b>, em grande medida;  <b>E#12:</b> [<b>Sim</b>] <b>PEP e AO das FFAA são resultados importantes da própria CM</b> [...] SATPRO e BEA contribuem quer para a perceção quer para a AO;  <b>E#13:</b> <b>Sim</b> [mas] militares [têm] cumprir deveres [para ter] prestígio externo e satisfação profissional.</p>
<p>(E4.1.) Considera que as práticas de gestão acima elencadas, no contexto militar, são determinantes da singularidade da CM?</p>	<p><b>E#01:</b> -  <b>E#02:</b> Sem dúvida que <b>sim</b>;  <b>E#03:</b> [...] uma boa gestão dos recursos humanos afigura-se como a chave mestra par o êxito [...] uma boa gestão dos recursos humanos a nível militar pressupõe uma avaliação rigorosa [...] a condição militar só tem a ganhar com uma boa gestão dos recursos humanos;  <b>E#04:</b> <b>Sim</b>, sem dúvida. <u>Por isso é que são reguladas em lei</u> e por isso é que os militares têm um estatuto profissional que operacionaliza essa condição [...] isto é mais do que uma profissão, é uma condição de vida. E é fundamental que a CM, e o que ela preconiza, se cumpra, porque isso é um pilar que sustenta o funcionamento do sistema;  <b>E#05:</b> <b>Sim</b>, <u>por materializarem a LBGECEM</u>;  <b>E#06:</b> (entrevista não concretizada)</p>



<p><b>Síntese da análise:</b> - PGRH são amplamente consideradas determinantes da singularidade da CM.</p>	<p><b>E#07: Sim</b>, até porque estão na LBGECM;  <b>E#08: São fundamentais</b>, pois elas permitem, no geral, a definição de <b>carreira militar</b>, com a atribuição de cargos e funções de natureza sucessivamente mais exigente e de maior responsabilidade, aos quais estão associados requisitos de posto, experiência e <b>qualificações</b> adequados ao seu exercício;  <b>E#09:</b> São a operacionalização de necessidades específicas das FFAA tornadas possíveis pela assunção de normativos que designamos por CM. As práticas enunciadas são comuns a qualquer organização, a forma como a sua prática se adapta às necessidades militares é que constitui a especificidade militar;  <b>E#10: Sim</b>;  <b>E#11: Sim</b>;  <b>E#12: [Sim] PGRH elencadas contribuem para singularidade da CM</b>;  <b>E#13: Sim</b> [...] PGRH elencadas são fundamentais para a concretização CM.</p>
<p>(E4.2.) Como ordenaria, por ordem decrescente, a importância e o contributo de cada uma destas práticas para a valorização e reconhecimento da CM?  <b>Síntese da análise:</b> - Remunerações e carreiras mais relevantes para valorizar CM.</p>	<p><b>E#01: Remunerações, carreiras</b> e avaliação, segurança de emprego (especial atenção para RC/RCE/RV) e formação;  <b>E#02: Carreiras, Remuneração, Formação, Avaliação, Segurança de emprego</b> (é um exercício difícil, são aspetos que caminham em paralelo);  <b>E#03: Remuneração; carreiras;</b> segurança de emprego; formação; avaliação;  <b>E#04:</b> Formação; <b>carreiras;</b> avaliação; <b>remuneração;</b> segurança de emprego  <b>E#05: Remuneração, carreiras,</b> avaliação, formação e segurança de emprego;  <b>E#06:</b> (entrevista não concretizada)  <b>E#07:</b> Segurança de emprego; <b>remuneração;</b> avaliação; formação; <b>carreiras;</b>  <b>E#08: Carreiras, remuneração,</b> avaliação, formação e segurança de emprego;  <b>E#09:</b> Segurança de emprego e <b>remuneração;</b> formação; avaliação; <b>carreiras;</b>  <b>E#10:</b> Formação, <b>remuneração, carreiras,</b> avaliação e segurança de emprego;  <b>E#11: Carreiras, remuneração,</b> formação, avaliação e segurança de emprego;  <b>E#12: Remuneração, carreiras</b> e formação [...] Segurança Social, assistência e cobertura de riscos, previstas na Lei são importantes para compensar a redução de direitos inerentes à CM;  <b>E#13: Remuneração,</b> formação, avaliação, <b>carreira,</b> segurança de emprego.</p>
<p>(E4.3.) Em que medida cada uma destas cinco práticas pode ser modificada para incrementar a valorização e o reconhecimento da CM?  <b>Síntese da análise:</b> - Rever o sistema de recompensas;</p>	<p><b>E#01: Reconhecimento da formação,</b> da sua validade, sem atingir o ponto de erosão (saída);  <b>E#02: Carreiras – aumentar a fluidez; remuneração – realinhar com as carreiras mais especializadas da administração pública</b> e aumentar com urgência os níveis de ingresso na carreira de praças; formação e avaliação – <b>alinhar a formação e a avaliação com os padrões externos nacionais</b>, de modo a possibilitar a <b>certificação das qualificações, sobretudo para os contratados</b>; segurança no emprego, nada a referir;  <b>E#03:</b> Competirá ao poder político e militar colocar essas práticas na agenda sem demora;  <b>E#04:</b> [...] ao nível das praças, há muito a melhorar [...] é necessário harmonizar mais o que passa entre os ramos, por exemplo configurando o Quadro Permanente em cada um deles, de forma a garantir uma estabilização da componente operacional das FFAA [,,] ao nível dos sargentos será necessário perceber as razões e resolver os problemas associados aos bloqueios em determinados postos [alinhamento formação entre ramos]; [importa] <b>valorizar o mérito</b> [carreiras] e [<b>desenvolver as carreiras horizontais</b>];  <b>E#05:</b> Todas carecem de alterações legislativas. Em relação à <b>remuneração</b>, diferenciar os vencimentos dos militares dos funcionários públicos e indexar os vencimentos dos militares ao vencimento do Presidente da República, Comandante Supremo das FFAA. Em relação à formação, <b>a</b></p>



<p>- <i>Aperfeiçoar o desenvolvimento das carreiras, incrementando a sua fluidez e flexibilidade;</i>          - <i>Proporcionar e potenciar saídas profissionais;</i>          - <i>Potenciar e valorizar o capital humano.</i>          . <i>Valorizar a formação profissional militar;</i>          - <i>Qualificar o capital humano;</i>          - <i>Rever o SIAMMFA, ponderando a sua eficácia.</i></p>	<p><b>formação nas FFAA é genericamente boa</b> [...] na Marinha é muito boa e <b>deve ser aproximada da certificação profissional</b>, sem se subordinar à mesma; as FFAA não se devem substituir ao sistema de formação profissional nacional [...] <b>importa incrementar a flexibilidade [na gestão de carreiras]</b> quanto à <b>avaliação, foi imposto um modelo que a Marinha não precisava</b>; Marinha possuía um modelo equilibrado e aceite, sendo que o modelo de avaliação imposto tem fragilidades e não traz valor acrescentado;  <b>E#06:</b> (entrevista não concretizada)  <b>E#07:</b> Incrementar <b>remunerações</b> e melhorar <b>carreiras</b>;  <b>E#08:</b> Dar a oportunidade aos militares [...] (1) de <b>serem promovidos e exercerem cargos de maior responsabilidade</b> e exigência; (2) que tenham tradução nas <b>remunerações devidas</b>, tendo em consideração a equiparação a outros corpos especiais identificados com as áreas de soberania do Estado; (3) aos quais se acede através da aplicação de um <b>sistema de avaliação que claramente reconheça o mérito e as condições específicas</b> nas quais cada um desempenhou as suas funções; (4) que permita a <b>valorização individual</b>, através de um sistema de ensino e de <b>formação profissional adequado</b> e reconhecido interna e externamente;  <b>E#09:</b> A segurança no emprego pela possibilidade de acesso ao QP a uma % do pessoal RC; a <b>remuneração por um melhor posicionamento relativo face a outras entidades empregadoras públicas e privadas</b>, a <b>avaliação por uma maior e mais justa diferenciação</b> em função do desempenho e as <b>carreiras pela implementação eficaz de um sistema de mérito</b>;  <b>E#10:</b> <b>Formação é importante, mas não deve ser subordinada certificação externa; incrementar remuneração; avaliação deve permitir diferenciação positiva;</b>  <b>E#11:</b> <b>Reestruturar carreiras; equiparar remuneração; avaliação seletiva;</b>  <b>E#12:</b> [...] <b>revisão sistema remuneratório</b>, que englobe remuneração base, cobertura riscos, segurança social e assistência [...] <b>carreiras deverão prever progressões horizontais;</b>  <b>E#13:</b> [...] <b>adequar remunerações</b>, [qualificar e certificar] <b>formação</b>, [<b>privilegiar mérito na avaliação</b>], [<b>desenvolvimento carreira</b>] justa e equitativa.</p>
<p>(E4.4.) Existem outras PGRH relevantes para valorização e reconhecimento CM? Quais? Como podem ser melhoradas sentido reforçar valorização reconhecimento CM?  <b>Síntese da análise:</b>          - <i>Respostas a questões anteriores;</i></p>	<p><b>E#01:</b> -  <b>E#02:</b> Parece <b>relevante a criação de mecanismos de acompanhamento da condição militar</b>, quer ao nível da estrutura militar quer ao nível político;  <b>E#03:</b> Existem outras como uma boa saúde e assistência, modernização dos equipamentos e infraestruturas, não haver sobrecarga no desempenho de tarefas e funções, normas e instruções de comando justas e imparciais, entre outras;  <b>E#04:</b> [...] entendo que as <b>progressões horizontais</b> poderiam fazer sentido [...] permitiriam alguma especialização profissional. Por outro lado, os tempos de rotação no “cargo”, podem estar a ser demasiado curtos. Ou seja, “mandatos de dois/três anos” poderá ser pouco;  <b>E#05:</b> -  <b>E#06:</b> (entrevista não concretizada)  <b>E#07:</b> -  <b>E#08:</b> A inovação, enquanto mecanismo para a criação de novos desafios técnicos e tecnológicos, e desenvolvimento de novos processos e procedimentos adaptados às novas realidades, constituindo-se a IM como entidade identificada com o progresso e a evolução;  <b>E#09:</b> A procura de uma evolução do modelo de funcionamento interno combinada com uma melhor <b>gestão da imagem</b> externa;  <b>E#10:</b> Não;  <b>E#11:</b> Não;  <b>E#12:</b> [...] igualdade de circunstâncias no que respeita à Segurança Social e assistência [...] não devem ser militares a suportar a assistência decorrente da atividade operacional;</p>



<p>- <i>Criação mecanismo acompanhamento CM.</i></p>	<p><b>E#13:</b> Sim [...] incrementar serviços e atividades de <b>apoio social e de assistência à doença</b>, quer aos militares como aos seus <b>familiares</b>.</p>
<p>(E5.) Tendo em consideração o momento político, as dinâmicas socioeconómicas, e até a participação ativa das Forças Armadas no combate à pandemia da COVID-19, que forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identifica no processo de valorização e reconhecimento da condição militar? Ver Figura 12 - Matriz SWOT proposta pelas entidades entrevistadas.</p>	
<p>(E6.) Que desafios futuros se colocam à CM?</p> <p><u>Síntese da análise:</u> - <i>Respostas a complementar questões anteriores.</i></p>	<p><b>E#01:</b> [...] <b>melhorar condições socioeconómicas dos militares</b>, designadamente remuneração, apoio social e apoio social complementar [...] assegurar a coerência de progressão na carreira militar [...] reequipamento das FFAA e o impacto motivacional agregado; <b>E#02:</b> No quadro das competências da Assembleia da República, considero estar bem definido o núcleo essencial das normas relativas à condição militar, justificando-se [...] uma intervenção no sentido de criar um modo de acompanhamento do efetivo cumprimento do estabelecido na lei; <b>E#03:</b> Para umas FFAA empenhadas, motivadas, atrativas e ao serviço do país, <b>torna-se premente valorizar a própria CM</b>, restituindo e melhorando direitos sonnegados [...] as próprias associações socioprofissionais dos militares têm um papel muito importante a desempenhar neste desiderato; <b>E#04:</b> [...] o grande desafio é atingirem níveis de sustentabilidade mais significativos em termos de recursos humanos [...] temos de cumprir o plano de ação da profissionalização, resolver os problemas e ganhar eficiência nos processos; <b>E#05:</b> As FFAA devem ser um reflexo da sociedade, <b>mais abertas</b>, mais transparentes, salvaguardando as especificidades; <b>E#06:</b> (entrevista não concretizada) <b>E#07:</b> Demasiado “outsourcing”; processos de contratação; instabilidades e pandemias; <u>a CM não está em causa, por ser nuclear para o país</u>; <b>E#08:</b> Manter-se relevante, atrativa e atual; <b>E#09:</b> Encontrar um equilíbrio entre a preservação dos seus valores tradicionais, que as podem reduzir a uma profissão de nicho, e uma evolução para um novo referencial que pode erodir as suas capacidades de combate; <b>E#10:</b> Inteligência artificial poder substituir o elemento humano; <b>E#11:</b> - <b>E#12:</b> FFAA têm contribuído para afirmação e credibilidade externa de Portugal. [...] desafios futuros CM são os decorrentes do continuado desinvestimento FFAA; <b>E#13:</b> [...] alterar posicionamento dos políticos em relação aos militares [...] colocar a CM como um aspeto aceitável e distintivo por uma sociedade.</p>