



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

**Problemática do *Turnover* no Exército e a
Importância da Retenção de Talentos**

Dissertação de Mestrado

Paula Cristina Gonçalves Branco

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Tomar, setembro, 2022



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

Paula Cristina Gonçalves Branco

**Problemática do *Turnover* no Exército e a
Importância da Retenção de Talentos**

Dissertação de Mestrado

Orientada por:

Prof. Doutora Graciete Honrado

Prof. Doutor João P. C. Fernandes Thomaz

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

«Juro, como português e como militar, guardar e fazer guardar a Constituição e as leis da República, servir as Forças Armadas e cumprir os deveres militares. Juro defender a minha Pátria e estar sempre pronto a lutar pela sua liberdade e independência, mesmo com o sacrifício da própria vida.»

Juramento Bandeira (art.º 7, do Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho)

AGRADECIMENTOS

Concretizar esta dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos foi um desafio enorme a que me propus. Este trabalho representa meses de desdobramento de tarefas em que foi necessário esforço, dedicação e uma boa dose de planeamento para conciliar a vida de estudante de mestrado com a vida profissional e familiar. Foram dois anos muito exigentes, obrigando a um equilíbrio constante entre as responsabilidades militares e os deveres enquanto estudante, honrando ainda os compromissos anteriormente assumidos na prática de atletismo, nunca descurando a maternidade.

É com enorme gratidão que reconheço todo o apoio prestado pelos Professores Doutores Graciete Honrado e João Thomaz, meus orientadores, pelas críticas construtivas e correções efetuadas.

Gostaria de agradecer ao Exército, instituição onde presto serviço, pela disponibilização dos dados necessários e esclarecimento de dúvidas.

Às minhas filhas, pelo apoio ao longo destes dois anos, pelo tempo que não lhes dediquei, pela paciência, por acreditarem sempre em mim, são sem dúvida os meus pilares, e é a elas que dedico este trabalho.

Aos meus colegas de mestrado pelo apoio, pela amizade e encorajamento.

Aos professores de mestrado pelos ensinamentos, ações de esclarecimento e transmissão de conhecimentos técnicos.

Por último, aos colaboradores do meu estudo, pela disponibilidade demonstrada, por me ajudarem e entenderem a importância do seu contributo.

Muito obrigada!

RESUMO

A falta de Recursos Humanos nas Forças Armadas, nomeadamente no Exército, tem assumido cada vez mais relevância, não apenas pela dificuldade na sua obtenção, como também na sua gestão, uma vez que muitos abandonam as fileiras sem cumprirem o tempo de serviço que era expectável, aumentando a taxa de rotatividade, o *Turnover*.

O Exército tem compromissos nacionais e internacionais que tem de continuar a cumprir. É necessário um exército credível, moderno, atrativo, de elevada prontidão e competência, pronto para a defesa militar da República e contribuinte ativo para a segurança cooperativa, para a proteção e bem-estar das populações e para a salvaguarda do património nacional.

À semelhança da maioria das empresas, a prevenção da intenção de *Turnover* tem sido uma preocupação constante do Exército, a perda do talento resulta em diversas consequências nefastas tais como a perda de conhecimento, novos gastos em recrutamento e quebras na produtividade. Como tal, urge a necessidade de compreender os fatores que possam explicar e diminuir esta taxa de saída dos militares.

Esta dissertação pretende demonstrar a influência da Gestão de Recursos Humanos e da satisfação no *Turnover*. Justamente para dar resposta às questões da valorização, ou desvalorização, da gestão de recursos humanos efetuada no Exército, e do que se acredita que está por detrás desta gestão, neste estudo entrevistaram-se os militares que abandonaram as fileiras nos últimos dois anos, por vontade própria, com o intuito de averiguar quais as medidas que podem ser aplicadas para reverter a situação.

Em termos metodológicos, realizaram-se entrevistas semiestruturadas a 30 interlocutores-chave que foram depois analisadas.

Os resultados obtidos permitem aferir uma relação entre a gestão de recursos humanos e o *Turnover*, mas principalmente e mais significativa, entre a satisfação e o *Turnover*.

Palavras-chave: Satisfação, Exército, *Turnover*, Gestão Recursos Humanos.

ABSTRACT

The lack of Human Resources in the Armed Forces, in particularly on the Army, has become more relevant, not only due to the difficulty in obtaining them, but also in managing them, since many leave the ranks without fulfilling the expected service time, increasing the turnover rate.

The Army has national and international commitments that must continue to fulfill due his obligations. It is necessary to have a credible, modern and attractive Army, of high readiness and competence, ready to defend the Republic, contributing actively and cooperatively to provide security of high readiness, to protect the well-being of his population and the safeguard of national heritage.

Like most companies the Army is preventing the turnover, the loss of talent has harmful consequences such as loss of knowledge, new recruitment expenses and consequently a drop-in productivity. Due to these facts, there is an urgent need to understand the factors that may explain and reduce this military exit rate.

This dissertation aims to demonstrate the influence of Human Resource Management and satisfaction on turnover. It was precisely to answer the questions of the valorization, or devaluation, of the human resource management carried out in the Army, and what is believed to be behind this management, we interviewed several military personnel who left the ranks in the last two years, by their own will, in order to identify what measures can be applied to reverse the situation.

Methodologically speaking, we conducted semi-structured interviews with 30 key interlocutors that were later analyzed.

The obtained results allowed us to measure a relationship between human resource management and turnover, but mainly and more significantly between satisfaction and turnover."

Keywords: Satisfaction, Army, Turnover, Human Resources Management.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	V
RESUMO	VII
ABSTRACT	VIII
ÍNDICE.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE TABELAS	XI
ÍNDICE DE QUADROS.....	XII
LISTA ABREVIATURAS E SIGLAS	XIII
1. INTRODUÇÃO	- 15 -
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	- 23 -
2.1 Sociedade atual	- 23 -
2.1.1 Caracterização da população atual	- 23 -
2.1.2 Demografia portuguesa	- 26 -
2.1.3 Estudo das Gerações	- 29 -
2.2 Gestão de Recursos Humanos.....	- 36 -
2.2.1 Satisfação	- 37 -
2.2.2 Talentos	- 39 -
2.2.3 Retenção.....	- 41 -
2.2.4 <i>Turnover</i>	- 44 -
2.3 Forças Armadas e o Exército	- 46 -
2.3.1 Serviço Militar	- 48 -
2.3.2 Condição militar	- 49 -
2.3.3 Efetivos	- 51 -
2.4 Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública e nas Forças Armadas	- 53 -
2.5 Resumo do Capítulo	- 54 -
3. METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS	- 57 -
3.1 Definição das questões de investigação	- 58 -
3.2 Opções Metodológicas.....	- 59 -
3.3 Técnicas de recolha de dados e delimitação do estudo	- 60 -
3.4 Amostra	- 61 -
3.5 Validação dos instrumentos da recolha de dados	- 62 -
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS	- 65 -

4.1	Dados relativos aos Oficiais QP	- 66 -
4.1.1	Análise das motivações	- 66 -
4.1.2	Satisfação profissional.....	- 67 -
4.1.3	Razão da rescisão do Vínculo Contratual	- 70 -
4.1.4	Críticas e sugestões à forma da GR	- 71 -
4.1.5	Aspetos positivos e negativos da passagem pela instituição militar	- 73 -
4.2	Dados relativos aos Oficiais QP médicos.....	- 75 -
4.2.1	Análise das motivações	- 75 -
4.2.2	Satisfação profissional.....	- 76 -
4.2.3	Razão da rescisão do Vínculo Contratual	- 79 -
4.2.4	Críticas e sugestões à forma GRH.....	- 83 -
4.2.5	Aspetos positivos e negativos na passagem pela instituição militar	- 86 -
4.3	Dados relativos aos Oficiais RC.....	- 88 -
4.3.1	Análise das motivações	- 88 -
4.3.2	Satisfação profissional.....	- 89 -
4.3.3	Razão da rescisão do Vínculo Contratual	- 92 -
4.3.4	Críticas e sugestões à GRH	- 93 -
4.3.5	Aspetos positivos e negativos na passagem pela instituição.....	- 95 -
4.4	Resultados.....	- 97 -
4.5	Análise dos resultados.....	- 99 -
5.	CONCLUSÕES.....	- 103 -
5.1	Limitações da investigação.....	- 105 -
5.2	Linhas futuras de investigação	- 106 -
	Referências Bibliográficas	- 107 -
	ANEXOS	- 117 -
	ANEXO A – SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA ACEDER A DADOS PARA INVESTIGAÇÃO ...	- 118 -
	ANEXO B –AUTORIZAÇÃO PARA ACEDER A DADOS PARA INVESTIGAÇÃO	- 119 -
	ANEXO C – DADOS PARA INVESTIGAÇÃO FORNECIDOS PELA DARH	- 120 -
	APÊNDICES	- 123 -
	APÊNDICE B – GRELHA DE ANÁLISE	- 125 -
	APÊNDICE C – GUIÃO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA AOS DESVINCULADOS	- 126 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. As etapas do procedimento.	- 20 -
Figura 2. Fatores que mais motivam a geração Z nas organizações.	- 33 -
Figura 3. Formas que a Geração Z mais gostaria de ser recompensada pelo bom desempenho no trabalho.	- 34 -
Figura 4. O que mais procura (A) e menos procura (B) um jovem da geração Z num emprego.	- 34 -

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. População portuguesa.	- 23 -
Tabela 2. Taxa bruta de natalidade	- 24 -
Tabela 3. Nível de escolaridade.....	- 25 -
Tabela 4. Nível de qualificação.	- 25 -
Tabela 5. População empregada	- 26 -
Tabela 6. Grupos etários	- 27 -
Tabela 7. Esperança média de vida à nascença.	- 28 -
Tabela 8. Índice de fecundidade	- 28 -
Tabela 9. Nomenclaturas de gerações e respetivos períodos de nascimento.....	- 29 -
Tabela 10. Efetivo autorizado superiormente.....	- 52 -
Tabela 11. Efetivos do Exército ao longo dos anos.....	- 52 -
Tabela 12. Volume de rescisões antes do final do vínculo contratual (RC) ou dos 36 de serviço (QP).....	- 53 -
Tabela 13. Vagas por preencher (30ABR22)	- 53 -
Tabela 14. Resumo do volume de informação analisado.	- 65 -

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Identificação de objetivos e perguntas derivadas.	58 -
Quadro 2. Caracterização da amostra.	65 -
Quadro 3. Momento da opção pela carreira militar.	66 -
Quadro 4. Razões da opção pela carreira militar.	67 -
Quadro 5. Indicação da satisfação quanto às várias dimensões associadas à satisfação no trabalho.	67 -
Quadro 6. Razão da saída.	70 -
Quadro 7. Críticas e sugestões à forma da GRH.	71 -
Quadro 8. Aspectos positivos e negativos da passagem pela instituição militar.	73 -
Quadro 9. Indicação do momento em que decidiu optar pela carreira militar.	75 -
Quadro 10. Indicação das razões de ter optado pela carreira militar.	75 -
Quadro 11. Indicação da satisfação quanto às várias dimensões associadas à satisfação no trabalho.	76 -
Quadro 12. Razão da saída.	79 -
Quadro 13. Críticas e sugestões à forma GRH.	83 -
Quadro 14. Aspectos positivos e negativos na passagem pela instituição militar.	86 -
Quadro 15. Indicação do momento em que decidiu optar pela carreira militar.	88 -
Quadro 16. Indicação das razões de ter optado pela carreira militar.	88 -
Quadro 17. Indicação da satisfação quanto às várias dimensões associadas à satisfação no trabalho.	89 -
Quadro 18. Razão da saída.	92 -
Quadro 19. Críticas e sugestões à GRH.	93 -
Quadro 20. Aspectos positivos e negativos da passagem pela instituição militar.	95 -

LISTA ABREVIATURAS E SIGLAS

- ADM – Assistência na Doença aos Militares
- AM – Academia Militar
- CEME – Chefe do Estado-Maior do Exército
- CEMGFA – Chefe do Estado-Maior General Forças Armadas
- CMDT ou Cmdt – Comandante
- CPC – Curso de Promoção a Capitão
- CPOS – Curso de Promoção a Oficial Superior
- DARH – Direção de Administração dos Recursos Humanos
- DS – Direção de Saúde
- EM – Estado-Maior
- EMFAR – Estatuto dos Militares das Forças Armadas
- EMGFA – Estado-Maior-General das Forças Armadas
- EP – Exército Português
- EVN - Esperança média de vida à nascença
- FFAA – Forças Armadas
- GESDOC – Gestão documental (*software* interno)
- GRH – Gestão de Recursos Humanos
- HFAR – Hospital das Forças Armadas
- IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional
- IASFA - Instituto de Ação Social das Forças Armadas
- ISF – Índice sintético de fecundidade
- IUM – Instituto Universitário Militar
- LSM – Lei do Serviço Militar
- MBA – Master of Business Administration
- MDN – Ministério da Defesa Nacional
- ONU – Organização das Nações Unidas
- OTAN/NATO – Organização do Tratado do Atlântico Norte

PR – Presidente da República

QOP – Quadro Orgânico de Pessoal

QP – Quadro Permanente

RC – Regime de Contrato

RDM – Regulamento de Disciplina Militar

RV – Regime de Voluntariado

RV/RC – Regime de Voluntariado e Regime de Contrato

RCE – Regime de Contrato Especial

RH – Recursos Humanos

SCM – Subsídio de Condição Militar

SEN – Serviço Efetivo Normal

SMO – Serviço Militar Obrigatório

TPO – Tirocínio para Oficiais

1. INTRODUÇÃO

Este estudo enquadra-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e tem em vista analisar as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) no Exército Português (EP).

Num ambiente marcado pela incerteza e turbulência, qualquer organização necessita de Recursos Humanos (RH), para cumprir a sua missão e realizar as suas atividades, sendo um dos seus ativos mais valiosos e o elemento mais importante para as organizações contemporâneas (Malik & Khera, 2014).

As Forças Armadas (FFAA), para cumprirem as suas missões (defesa militar da República, satisfação dos compromissos internacionais de âmbito militar, participação em missões humanitárias e de paz, missões de proteção civil, e satisfação de necessidades básicas e melhoria da qualidade de vida das populações), necessitam de RH e enfrentam atualmente uma escassez de efetivos, particularmente o EP.

Na sequência de orientações políticas e restrições económicas vividas nas últimas décadas, qualquer dos ramos das FFAA (Força Aérea, Marinha e Exército), se viu a braços com uma redução do seu efetivo militar, registada principalmente na categoria de Praças, mas também significativa na categoria de Oficiais e de Sargentos.

A agravar esta situação, nas últimas décadas tem-se verificado o abandono das fileiras de vários militares que poderiam permanecer nas mesmas por muito mais tempo, não só, militares do Regime de Contrato (RC), como do Quadro Permanente (QP).

Importa referir também que, a população está cada vez mais envelhecida e as pessoas são cada vez mais exigentes no que respeita à sua carreira profissional. Tal como refere Mateus (2017), “a estabilidade é o seu grande objetivo”, pelo que atrair, reter e desenvolver os colaboradores torna-se uma tarefa complexa e um desafio constante para os gestores de RH.

Não obstante as dificuldades inerentes à falta de RH, os compromissos nacionais e internacionais têm de continuar a ser cumpridos. Portugal tem assim de manter um Exército pronto para a defesa militar da República e contribuinte ativo para a segurança cooperativa, para a proteção e bem-estar das populações e para a salvaguarda do património nacional, uma instituição credível, moderna, atrativa, de elevada prontidão e competência (Marcelino, 2019).

O Programa do XXI Governo Constitucional (2015-2019) e nos programas seguintes, são claras as suas orientações para assegurar que o Estado dispõe de FFAA modernas, capazes, flexíveis, motivadas e resilientes que, com meios, forças e organização adequados, possam responder eficazmente às missões que lhes sejam atribuídas ao serviço do País e dos seus cidadãos.

Para que possam ser cumpridos estes desideratos, a sua eficiência e eficácia não dependem somente do equipamento, mas sobretudo da componente humana.

Atrair, recrutar e selecionar pessoas talentosas, assegurando que se ajustam à organização, às equipas e ao ambiente é um desafio, sendo que promover um espaço de aprendizagem e desenvolvimento contínuo das competências necessárias para a estratégia, é um trabalho incessante e moroso.

A retenção destes importantes ativos é fulcral para o sucesso dessas atividades, numa altura em que cada vez mais se ouve falar de *Turnover* e da importância da retenção dos talentos, como forma de ter as instituições capacitadas em número e competência suficiente.

Atendendo à importância de prevenir o *Turnover*, este estudo visa contribuir para um maior conhecimento da realidade do EP, encontrar fatores individuais e contextuais que possam explicar a intenção de *Turnover*.

1.1 Motivações inerentes à escolha do tema

Este trabalho surgiu essencialmente pelo facto de a mestrandia ser militar e conviver desde há já algumas décadas, com esta realidade da diminuição do efetivo militar, e, agora mais diariamente, com o aumento do abandono das fileiras de vários militares e, nessa circunstância, viver esta realidade de forma bastante próxima. Por isso, a título pessoal, é um tema que desperta muito interesse e para o qual está muito sensível uma vez que, a saída constante de militares, implica perda de conhecimentos, perda de militares experientes e sobrecarga de outros militares.

A vontade de contribuir para o avanço do conhecimento científico nesta área, é premente, tendo em conta a tendência atual do mercado de trabalho e os desafios que se colocam atualmente aos gestores de RH.

Perante a necessidade de inverter esta situação, importa o desenvolvimento de estudos que respondam a uma área que carece de informação, procurando contribuir para

a melhoria do cumprimento das missões Exército e conhecer melhor os desafios que o EP terá pela frente, sensibilizando igualmente as entidades com poder para legislar e definir políticas específicas para este domínio, de modo a reconhecer a importância de implementar mudanças.

1.2 Objetivos, geral e específicos

O séc. XXI é caracterizado pela rápida mudança, exigindo que as organizações se adaptem facilmente para que consigam sobreviver (Jaiswal & Dhar, 2015).

Atualmente, a gestão de RH, é reconhecida por ter um impacto positivo para a vantagem competitiva das organizações. Sendo que, uma das principais preocupações dos gestores de RH para atingir esse fim, tem sido a redução da intenção de *Turnover* (Tandung, 2016).

A retenção dos mais aptos e capazes, os seus melhores talentos, é uma preocupação evidente para as organizações uma vez que a perda dos colaboradores mais competentes, tem consequências não só monetárias como também a perda de conhecimento e *expertise* que é fulcral para atingir os objetivos estratégicos da empresa (Harden, Boakye & Ryan, 2016).

Pretende-se entender de que forma é possível reter os talentos ingressados nas fileiras, de forma que o EP consiga cumprir as missões que lhe estão atribuídas, sem dificuldade, com prontidão e capacidade máxima, sabendo que cada efetivo perdido, representa não só a perda humana, como muito do conhecimento e experiência que tinha já adquirido.

Esta temática leva a um conjunto de questões relevantes, de como será o futuro do EP e que necessidades, preocupações e expectativas terá de enfrentar.

A preocupação com a diminuição do efetivo do EP, tem sido manifestada publicamente pelos chefes militares nas últimas décadas, tendo-se evidenciado agora com a guerra na Ucrânia, uma guerra que veio reforçar a necessidade de manter os exércitos modernos, capacitados em meios e homens, prontos para enfrentar possíveis conflitos.

Importa assim, compreender formas de reverter esta tendência para a diminuição do efetivo.

Tal como referido as razões da diminuição vão desde a redução do efetivo autorizado, ao envelhecimento da população, características da sociedade atual, mas

também pelo abandono das fileiras de alguns militares, sem terminar o seu vínculo contratual, seja ele temporário através do RC ou permanente, através do QP.

Recrutar não basta. Importa que os recrutados, sobretudo os mais capacitados, os chamados talentos, permaneçam na Instituição. Tendo por base esta contextualização, a pergunta de investigação a que se pretende responder é a seguinte: **De que forma as Práticas de Gestão de Recursos Humanos podem reter os Talentos no Exército Português?**

Decorrente desta pergunta de investigação foi definido como objetivo geral: Estudar as práticas de GRH adequadas para evitar o *Turnover* por forma a garantir a permanência dos RH existentes nas fileiras, uma vez que o seu recrutamento tem sido também apontado como insuficiente.

Para alcançar este objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) **Qual a relação entre as práticas de GRH e o *Turnover*?**; e (ii) **A satisfação no trabalho reduz o *Turnover*?**

Caraterizar a sociedade atual e os seus grandes desafios da atualidade, descrever a GRH ideal, nomeadamente no que diz respeito à satisfação como meio de retenção de talentos, de forma a evitar o *Turnover* e avaliar a situação das FFAA, mais precisamente a evolução do efetivo do Exército, nas últimas décadas, serão os temas abordados no sentido de encontrar respostas às nossas questões.

Através de um maior entendimento destas variáveis, contribuir-se-á para uma GRH mais eficaz que, por sua vez, trará maior sucesso para o EP.

Face ao exposto, propõe-se com este estudo compreender a Problemática do *Turnover* no Exército e a Importância da Retenção de Talentos.

1.3 Metodologia do trabalho

Para atingir os objetivos propostos, é adotada uma investigação com base na abordagem de Campenhoudt, Marquet e Quivy (2019) que, dado o seu alcance geral, se aplica a todo o tipo de trabalhos científicos em ciências sociais, seguindo um procedimento em três atos e sete etapas.

A rutura é o primeiro ato. Tem como objetivo romper com preconceitos e com as falsas evidências que originam ilusões de compreensão das coisas. Nas ciências sociais todos os indivíduos apresentam um “saber” pré-concebido, teórico e subjetivo, contudo

comportam normalmente armadilhas, tendo em conta que na maior parte das vezes, estão fundamentados em ilusões e preconceitos (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2019).

A construção é o segundo ato. É criada pelo investigador uma representação teórica, baseada na convicção própria com foco no fenómeno. É desta forma que se cria um plano de investigação, tendo como base o quadro teórico de referência, onde são definidas as operações a executar e prevendo os resultados esperados no final. Não há lugar a qualquer experimentação válida sem a construção teórica. O ato da construção assenta num trabalho racional, com fundamento na lógica e conceitos validamente constituídos (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2019).

A verificação é o terceiro ato. É quando se fundamenta a experimentação, dando o caráter científico. A permanente interação e interdependência dos três atos do procedimento científico permite que sejam consistentes numa abordagem científica (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2019).

É definida a pergunta de partida que origina a investigação através de critérios de precisão: serem inequívocos, de exequibilidade (maturação e os meios disponíveis para a investigação) e de pertinência (ter relevância) (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2019).

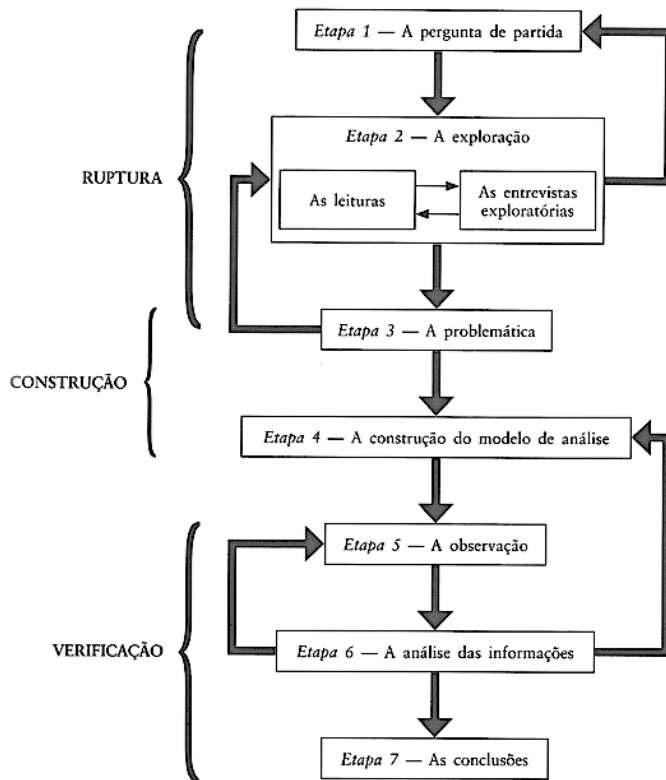
Torna-se relevante para a investigação a realização de uma extensa e criteriosa revisão bibliográfica sobre o tema abordado tendo como finalidade responder ao objetivo geral bem como aos objetivos específicos, com a consulta de livros, capítulos de livros, artigos científicos, dissertações de mestrado e teses de doutoramento. De igual modo, foram consultados diversos websites dando corpo à problematização que permitiu a consciencialização de aspetos do problema (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2019).

Construiu-se então o modelo de análise, passando à observação, com a análise dos dados apurados em sede de análise de informações. É nesta etapa que se extraem as conclusões do estudo, realizando uma sequência lógica e racional para a definição da importância da retenção de talentos para garantir o efetivo necessário ao EP (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2019).

A sua aplicação prática numa Instituição Militar, o EP, permitirá a obtenção de dados e análise dos resultados que indicarão as conclusões e futuras discussões.

Na Figura 1 representa-se graficamente as etapas sequenciais do procedimento científico, segundo Campenhoudt, Marquet e Quivy (2019).

Figura 1. As etapas do procedimento.



Fonte: Campenhoudt, Marquet e Quivy (2019, p. 31).

1.4 Estrutura da dissertação

A presente dissertação, está estruturada em cinco capítulos. De seguida faz-se uma breve referência ao conteúdo de cada um destes capítulos.

Capítulo I – Introdução: Apresenta o domínio e o foco da investigação, introduz o problema e o objetivo da pesquisa e descreve o enquadramento, o problema, a pergunta de partida formulada, os objetivos, a metodologia geral do trabalho e a sua estrutura.

Capítulo II – Enquadramento teórico: Apresenta-se o enquadramento teórico, onde são apresentados os conceitos científicos envolvidos e considerados necessários ao desenvolvimento desta dissertação: 1) Conceções relacionadas com a sociedade atual e os seus grandes desafios da atualidade, sendo que o EP é inevitavelmente, um reflexo da mesma; 2) A GRH ideal, que obviamente assume um papel fulcral nesta temática, nomeadamente no que diz respeito à satisfação como meio de retenção de talentos, de forma a evitar o *Turnover*; 3) Estudo sobre as FFAA, insistindo no EP, avaliando a sua situação,

a evolução do efetivo nas últimas décadas; e 4) A análise das várias gerações existentes, bem como das principais características das gerações dos militares entrevistados.

Capítulo III – Metodologia: Neste capítulo, aborda-se a Metodologia com apresentação da Instituição objeto do estudo e serão descritos os dados recolhidos e analisados de acordo com as dimensões identificadas.

Capítulo IV – Análise e discussão de dados: No quarto capítulo apresenta-se o trabalho prático desenvolvido, dados obtidos, análises e conclusões parcelares.

Capítulo V – Conclusões: Por fim, são apresentadas as conclusões feitas através dos resultados práticos deduzidos da prática com a teoria, decorrentes deste estudo, o que envolve, entre outros, a síntese dos dados obtidos em contexto empírico e a sua articulação com os postulados teóricos.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo apresentam-se os conceitos sobre a caracterização da sociedade atual, como se retrata a população, que tipo de gerações existem e se se identificam com os valores militares. Serão abordadas as principais noções sobre GRH e algumas conceções sobre as FFAA, mais especificamente sobre o EP.

Analisar-se-á de seguida a crise demográfica que Portugal enfrenta devido ao decréscimo da população, provocado pelo envelhecimento da mesma.

2.1 Sociedade atual

2.1.1 Caracterização da população atual

A população portuguesa tem vindo a aumentar nas últimas décadas, tendo passado de 8.889.392 indivíduos em 1960 para 10.334.802 indivíduos em 2021, como nos comprova a Tabela 1.

Tabela 1. *População portuguesa.*

Anos	Sexo		
	Total	Masculino	Feminino
1960	8.889.392	4.254.416	4.634.976
1970	8.663.252	4.109.360	4.553.892
1981	9.833.014	4.737.715	5.095.299
1991	9.867.147	4.756.775	5.110.372
2001	10.356.117	5.000.141	5.355.976
2011	±10.562.178	±5.046.600	±5.515.578
2021	Pro 10.344.802	Pro 4.921.170	Pro 5.423.632

Fontes/Entidades: INE, PORDATA
Última actualização: 2021-12-16

Não obstante este crescimento, a taxa de natalidade não é suficiente para assegurar a renovação de gerações.

Como se pode verificar na Tabela 2, esta tem vindo a descer nos últimos 60 anos de forma significativa.

Tabela 2. Taxa bruta de natalidade.

Taxa - ‰

Anos	Taxa bruta de natalidade
1960	24,1
1970	20,8
1980	± 16,2
1990	11,7
2000	11,7
2010	9,6
2020	8,2

Taxa bruta de natalidade
 Fontes de Dados: INE - Estatísticas de Nados-Vivos
 INE - Estimativas Anuais da População Residente
 Fonte: PORDATA
 Última actualização: 2022-03-25

Também ao nível da escolaridade se verificaram muitas alterações.

Nas sociedades ocidentais, o nível de escolaridade educacional tem-se constituído um dos principais elevadores sociais. Neste tipo de sociedades a escolarização é assegurada sobretudo pelo estado, onde é fomentada a cultura do mérito, assente na valorização individual, medido através das classificações ao longo do seu percurso escolar e que tem como objetivo principal a ascensão do indivíduo na escala social.

A preocupação com uma vida digna e com um futuro melhor, impulsionou a humanidade a procurar um meio que lhe garantisse tranquilidade e conforto.

Portugal seguiu essa realidade. Para além da preocupação dos pais, ao procurarem dar um futuro melhor para os seus filhos, também o Estado, com a implementação da escolaridade obrigatória, contribuiu para uma alteração significativa no quadro de qualificações, resultando num aumento significativo da escolarização nos últimos 20 anos.

No país e nas últimas décadas, talvez tenha sido o setor onde aconteceram e estão a acontecer as maiores alterações.

O número de indivíduos com o ensino superior quadruplicou e os indivíduos sem escolaridade são já muito poucos, como se pode verificar analisando a Tabela 3, analisando apenas as últimas décadas, sendo que esta tendência se verifica desde meados do século anterior, desde que, em 1956, se tornou obrigatório os quatro anos de ensino primário para o sexo masculino e em 1960, para o sexo feminino.

Tabela 3. Nível de escolaridade.

Indivíduo - Milhares

Anos	Nível de escolaridade				
	Total	Sem nível de escolaridade	Básico - 2º ciclo	Secundário e pós-secundário	Superior
1998	8.453,0	1.613,5	1.366,1	871,9	518,0
2001	8.687,4	1.511,6	1.424,9	1.013,2	588,4
2004	8.805,8	1.256,2	1.400,8	1.132,9	816,4
2007	8.893,0	1.115,7	1.433,1	1.222,4	910,8
2010	8.965,4	949,8	1.258,3	1.380,6	1.055,2
2013	8.740,6	807,5	1.009,4	1.649,7	1.334,0
2016	8.673,1	660,1	906,3	1.803,7	1.573,1
2019	8.684,5	523,0	847,3	2.009,9	1.732,6
2021	8.699,4	334,3	776,6	2.211,7	2.098,5

População residente com idade entre 16 e 89 anos: total e por nível de escolaridade completo mais elevado
 Fontes de Dados: INE - Inquérito ao Emprego
 Fonte: PORDATA
 Última actualização: 2022-03-18

Na Tabela 4 se se considerar que quanto maior for o grau de escolaridade, maior a possibilidade de conseguir um trabalho com melhor remuneração, facilmente se percebe a influência do grau de escolaridade na remuneração salarial do indivíduo, contribuindo diretamente para a melhoria da qualidade de vida e da sua melhor qualificação para o desempenho no mercado de trabalho.

Tabela 4. Nível de qualificação.

Proporção - %

Anos	Nível de escolaridade			
	Sem nível de escolaridade	Ensino básico	Secundário	Superior
		1º ciclo		
1998	19,1	34,3	10,3	6,1
2002	16,6	33,1	11,7	7,0
2003	15,8	32,2	12,3	8,1
2006	13,0	30,5	13,8	10,0
2010	10,6	28,8	15,4	11,8
2014	8,7	24,1	19,5	16,8
2018	6,4	22,4	22,3	19,1
2021	3,8	19,3	25,4	24,1

População residente com idade entre 16 e 89 anos por nível de escolaridade completo mais elevado (%)
 Fontes de Dados: INE - Inquérito ao Emprego
 INE - Estimativas Anuais da População Residente
 Fonte: PORDATA
 Última actualização: 2022-08-09

Na Tabela 5 pode-se também verificar o total de população empregada, nomeadamente nas Forças Armadas, agricultura e trabalhadores não qualificados.

Também aqui é possível verificar alterações significativas. Os trabalhadores passaram a ser mais qualificados, os agricultores diminuíram drasticamente e as Forças Armadas têm revelado uma descida. Por outro lado, os trabalhadores empregados nos serviços aumentaram.

Tabela 5. População empregada.

Indivíduo - Milhares

Anos	Profissões				
	Total	Profissões das forças armadas	Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta	Trabalhadores não qualificados
1998	4.848,4	36,5	639,8	567,9	619,8
2001	5.128,2	35,3	692,9	596,4	684,7
2004	5.062,3	35,1	668,6	566,1	624,0
2010	4.898,4	24,9	774,1	529,5	615,8
2013	4.145,8	25,8	751,9	146,0	527,6
2016	4.429,9	20,7	804,4	117,4	489,0
2021	4.812,3	26,6	834,5	107,2	351,6

População empregada: total e por profissões
 Fontes de Dados: INE - Inquérito ao Emprego
 Fonte: PORDATA
 Última actualização: 2022-02-14

2.1.2 Demografia portuguesa

Muitos dos problemas com que se defrontam as sociedades contemporâneas têm a sua origem em fatores demográficos (Bandeira, 2004).

A generalidade dos países europeus encontra-se atualmente perante um acentuado processo de envelhecimento demográfico (Abreu, 2009).

Um relatório do High Level Group (2004), no que concerne às consequências do envelhecimento populacional apontadas, cita que, no que diz respeito à União Europeia, em 2050, a população ativa total (pessoas com idades entre 15-64 anos) será 18% inferior à atual, enquanto o número de pessoas com idade superior a 65 anos será 60% superior à atual.

Portugal, à semelhança da generalidade dos países europeus, encontra-se confrontado com um acentuado processo de envelhecimento demográfico.

Analisando a Tabela 6, pode-se verificar que em 1971 os jovens representavam 2.464.665 da população, contra 836.058 idosos. Passados 50 anos, a população idosa triplicou, enquanto os jovens diminuíram significativamente, contabilizando 1.606.583 indivíduos.

Registou-se uma clara alteração da estrutura demográfica, resultando na diminuição da população ativa e, conseqüentemente, alguma falta de mão-de-obra no mercado de trabalho.

Esta alteração de perfil demográfico português passa pelo envelhecimento da população, decorrente da progressiva diminuição do número de crianças e jovens.

Tabela 6. *Grupos etários.*

Anos	Indivíduo			
	Grandes grupos etários			
	Total	0-14	15-64	65 ou mais
1971	8.643.756	2.464.665	5.343.034	836.058
1980	9.766.275	2.519.570	6.142.030	1.104.675
1990	9.983.218	2.037.260	6.606.852	1.339.107
1994	9.991.525	1.817.412	6.711.345	1.462.768
2000	10.289.898	1.685.078	6.939.317	1.665.503
2010	10.573.100	1.606.583	7.013.108	1.953.409
2021	Pre 10.361.831	Pre 1.332.841	Pre 6.593.603	Pre 2.435.388

População residente: total e por grandes grupos etários
 Fontes de Dados: INE - Estimativas Anuais da População Residente
 Fonte: PORDATA
 Última actualização: 2022-06-15

Na origem dos processos de envelhecimento demográfico atuais da sociedade portuguesa encontram-se o declínio das taxas de mortalidade específicas que se refletem no aumento da esperança média de vida à nascença (EVN) e na diminuição da fecundidade, expressa no declínio do índice sintético de fecundidade (ISF).

O aumento da esperança de vida é uma evolução recente da humanidade e, provavelmente, o fenómeno irá continuar e aumentará, fruto da melhoria das condições de vida e do avanço da medicina.

Como se pode verificar na Tabela 7, em Portugal, entre 1960 e 2004, a EVN aumentou cerca de quinze anos, tanto para os homens como para as mulheres, sendo que a expectativa média atual é de 81 anos.

Tabela 7. Esperança média de vida à nascença.

Ano (idade) - Média

Anos	Sexo		
	Total	Masculino	Feminino
1960	x	60,7	66,4
1970	67,1	64,0	70,3
1980	71,1	67,8	74,8
1990	74,1	70,6	77,5
2000	76,4	72,9	79,9
2010	79,6	76,5	82,4
2020	80,7	77,7	83,4

Esperança de vida à nascença: total e por sexo
(base: triénio a partir de 2001)
Fontes de Dados: INE - Estatísticas de Óbitos
Fonte: PORDATA
Última actualização: 2022-08-09

Embora as suas consequências já tenham começado a fazer-se sentir, será ao longo das próximas décadas que este processo assumirá uma magnitude verdadeiramente avassaladora.

Tal como a nível global, também em Portugal se regista um declínio significativo a nível global no número de novos nascimentos.

O ISF, registou um decréscimo de 3,2 para 1,34 conforme a Tabela 8.

Tabela 8. Índice de fecundidade.

Indivíduo - Média

Anos	Índice Sintético de Fecundidade	Taxa Bruta de Reprodução
1960	3,20	1,56
1970	3,00	1,46
1980	2,25	1,10
1990	1,57	0,77
2000	1,55	0,76
2010	1,39	0,68
2020	1,40	0,68
2021	1,34	0,65

Indicadores de fecundidade: Índice sintético de fecundidade e taxa bruta de reprodução
Fontes de Dados: INE - Indicadores Demográficos
Fonte: PORDATA
Última actualização: 2022-06-15

2.1.3 Estudo das Gerações

Nesta secção apresentar-se-á o conceito de gerações etárias e as suas divisões.

Até ao século XIX, associava-se o comportamento humano com a idade cronológica do indivíduo. A tendência era que as pessoas repetissem o mesmo padrão de comportamento à medida em que atingissem uma determinada idade (Debert, 2004).

Porém, esta classificação era muito generalista, por isso, começou a desenvolver-se o conceito de gerações: conforme o período em que os indivíduos nasceram e cresceram, as suas atitudes e comportamentos apresentam-se de maneira distinta (Mcqueen, 2011).

Existem formas diferentes de classificar as gerações e encontram-se em vários autores classificações díspares na data cronológica e também na sua designação, no entanto, não divergem significativamente, na descrição das características das pessoas que compõem essas gerações.

São identificadas atualmente quatro gerações interagindo no mercado de trabalho: *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z, conforme a Tabela 9.

Tabela 9. *Nomenclaturas de gerações e respetivos períodos de nascimento.*

	<i>Baby boomer</i>	Geração X	Geração Y*	Geração Z
Sheahan (2005)	1946-64	1965-77	1978-94	-
Kotler e Keller (2006)	1946-64	1966-77	1977-94	1995-2002
Lombardía, Stein e Ramón (2008)	1951-64	1965-83	1984-90	-
McCrinkle e Wolfinger (2009)	1945-64	1965-79	1980-94	1995-2009
Ceretta e Froemming (2011)	1946-64	1965-76	1977-88	1989-2010
Calliari e Motta (2012)	1946-64	1965-79	1980-90	-
Grubb (2018)	1946-64	1965-80	1981-97	Após 1998

*Há autores que denominam esta geração como "*Millennial Generation*".

Fonte: Elaboração própria, com base nos autores referenciados.

Vai-se abordar mais em detalhe a geração X e Y, aquelas que são alvo das entrevistas efetuadas neste estudo.

2.1.3.1 Geração Y

Por terem sido criados em tempos de grandes avanços tecnológicos e com uma economia estável, os integrantes da geração Y foram extremamente mimados quando crianças (Leal, 2018).

Presenciaram o avanço e crescimento da economia e cresceram em contato com as tecnologias de informação (Silva, 2012).

Entre as suas características peculiares, destaca-se o interesse por questões ambientais e proteção de minorias da sociedade, possuem muita tolerância à diversidade, seja ela de raças, culturas, ambientes ou religiões, bem como de animais. Defendem as suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais (Alsop, 2008).

Em relação ao futuro, são extremamente otimistas e confiantes, e consideram que tudo pode ser aprendido, tendo a tecnologia como aliada. Já em relação ao trabalho, sujeitam-se melhor a lideranças colaborativas, tratamento igualitário e sem hierarquias. Possuem a habilidade de realizarem muitas tarefas ao mesmo tempo, e por isso são mais ansiosos e impacientes (Alsop, 2008).

Uma vez que presenciaram a agressividade do capitalismo e a transformação de marcas, passaram a não confiar plenamente em projetos de longo prazo ou futuros previsíveis e estabelecem uma tendência para não se comprometerem (Perrone et al., 2012).

A geração Y prioriza a qualidade de vida e, por isso, podem inclusive recusar oportunidades de emprego com melhores salários, mas que comprometam a sua qualidade de vida. Com o intuito de alcançar as suas ambições, é comum que os jovens desta geração troquem de emprego à procura de oportunidades que ofereçam desafios, crescimento profissional, motivação, boa remuneração e autonomia profissional (Lombardia et al., 2008).

A geração Y entende que o trabalho não é apenas uma fonte de recursos de subsistência, mas principalmente, fonte de satisfação e aprendizagem, mudando, portanto, o conceito de carreira e promoção, antigamente tão valorizados pelas gerações anteriores (Vasconcelos, Merhi, Goulart & Silva, 2010).

Importante destacar alguns pontos marcantes da geração Y expostos por Cavazotte, Lemos e Viana (2012): (i) necessidade de crescimento profissional, (ii) o

reconhecimento, (iii) a expectativa de valorização e (iv) oportunidades de desenvolvimento. Assim, identifica-se que é uma geração que procura construir a sua carreira de forma sólida, inclusive na expectativa de contributos das organizações onde atuam.

2.1.3.2 Geração Z

Segundo Kampf (2011), o “Z” vem de “*zapping*”, ou seja, trocar os canais da TV de maneira rápida à procura de algo interessante de ver ou ouvir. A partir disto, pode dizer-se que essa geração se distingue pela troca rápida, que pode ser a troca da televisão para o computador, do computador para o *tablet*, do rádio para o telemóvel, dos relacionamentos afetuosos, dos relacionamentos profissionais, até mesmo nos objetivos de vida. A mudança rápida, a necessidade de novidades nas suas vidas e a falta de um objetivo a longo prazo é determinante na definição desta geração (Dolot, 2018).

Atrair e reter trabalhadores desta geração pode exigir uma postura mais proativa das organizações, implicando processos de mudança planeada, capazes de contornar as adversidades que se apresentem (Tavares, 2021).

A geração Z é a primeira geração a nascer e a crescer em pleno contexto digital, pois nasceram na era da internet e das redes sociais, pelo que não concebem a vida sem *smartphones* ou *tablet's* (Saraiva, 2017).

Com base nestes periféricos acedem com muita facilidade e rapidez à informação que necessitam, utilizando-a para resolver os seus problemas quotidianos. Estão constantemente conectados, pelo que imaginar a vida sem internet é-lhes muito difícil. O uso das novas tecnologias também faz com que tenham pouca interação social e que tenham um défice de comunicação verbal. Cada um está fechado no seu próprio mundo e isolado dos que os rodeiam fisicamente (Saraiva, 2017).

O sucesso financeiro, a realização de atividades que realmente gostam e a qualidade de vida, são pontos muito importantes para esta geração. Essas características resultam em profissionais dinâmicos, interativos, multidisciplinares, criativos e curiosos.

Relativamente ao futuro profissional, têm menos tendências a integrar grandes instituições, pretendendo influenciar o mundo a partir dos seus próprios projetos, que serão operacionalizados através da internet. Procuram alternativas ao emprego clássico, estando a ser recuperados os cursos profissionais. A maioria já não acredita numa carreira

para a vida. O futuro profissional passará por trabalhar em casa, como trabalhador de uma empresa ou trabalhador independente, que constrói o seu vencimento através de exploração de blogs, venda de anúncios no YouTube e trabalhos *online* (Saraiva, 2017).

Os jovens possuem características e personalidades que podem beneficiar a empresa, por isso, é importante criar meios para atrair esses talentos bem como retê-los e incentivá-los a estarem motivados (Pontotel, 2020).

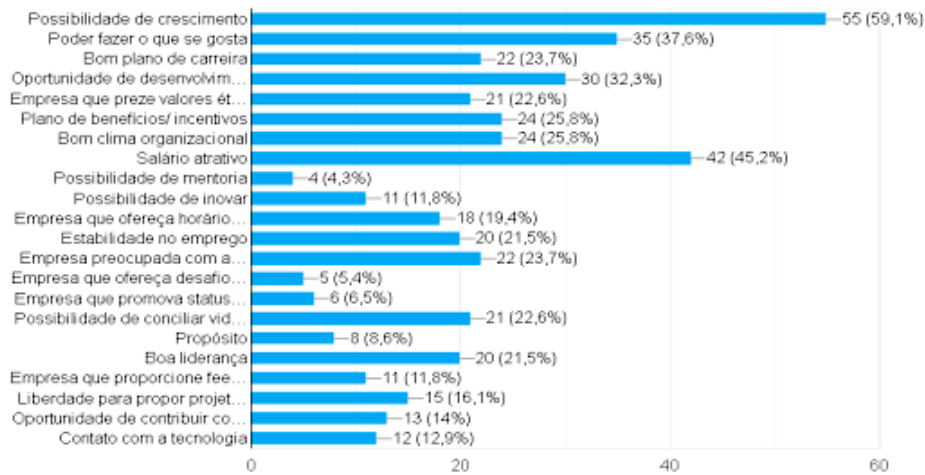
Os jovens que compõe a Geração Z não têm apego ou fidelidade por um emprego, pois estão constantemente à procura de novas oportunidades de crescimento na carreira. Por isso é fundamental pensar em estratégias para retê-los e tornar a vaga de trabalho mais atraente e motivadora (Micropower, 2020).

Algumas estratégias de incentivo à motivação da Geração Z no trabalho, segundo a Micropower (2020):

- *Saber ouvi-los*: entender o que pensam sobre a organização, sobre a função que desempenham, bem como proporcionar espaço para que apresentem e partilhem ideias e sugestões;
- *Investir em benefícios*: usufruir de *fringe benefits*, como forma de os comprometer com a empresa;
- *Traçar um plano de carreira personalizado*: quando percebem que existem poucas probabilidades de crescer rapidamente, é comum que procurem outros locais para o desenvolvimento;
- *Feedback*: Como desejam crescer rapidamente, este público gosta de saber se prestam um serviço relevante, assim como querem saber de que modo podem melhorar seu desempenho;
- *Desburocratizar o trabalho*: Um fluxo de trabalho burocrático é um fator de descontentamento para os jovens, sendo interessante procurar maneiras de simplificar o processo. Oferecer autonomia a estes profissionais para executarem as suas tarefas da maneira que preferem, é uma forma de valorizá-los. Regras rígidas e cadeias de comando não são estratégias eficientes, pois eles preferem um local de trabalho que seja flexível. Isso pode ser feito por meio de horas de trabalho flexíveis e possibilidade de trabalhar em casa, por exemplo. O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é um dos desejos dos jovens dessa idade.

Na Figura 2 apresentam-se os fatores que mais motivam a geração Z nas organizações.

Figura 2. Fatores que mais motivam a geração Z nas organizações.



Fonte: Lima, Boniolo, Carvalho Midões e Oliveira (2022).

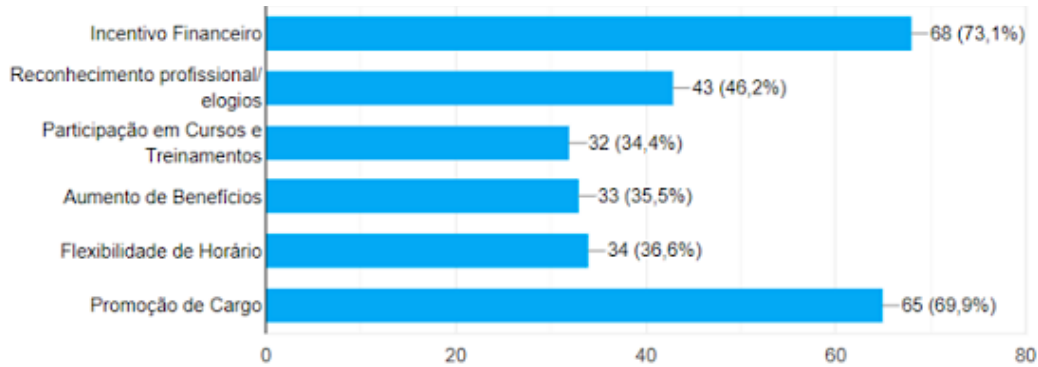
Analisando os dados obtidos, é possível detetar que a Geração Z valoriza principalmente o ambiente, no qual há oportunidade de crescimento, bem como o salário que pode usufruir em troca dos serviços prestados à mesma.

A empresa é vista como um espaço de oportunidades de desenvolvimento, onde se pode fazer o que se gosta, nunca descurando a questão financeira. Além disso, a possibilidade da realização de atividades que realmente gostam é um ponto muito importante para a geração Z (Gonçalves, 2021).

A possibilidade de ser orientado por um mentor ou o *status* da empresa não são fatores que valorizam assim tanto.

Na Figura 3 apresentam-se as formas que a geração Z mais gostaria de ser recompensada pelo seu bom desempenho no trabalho.

Figura 3. Formas que a Geração Z mais gostaria de ser recompensada pelo bom desempenho no trabalho.



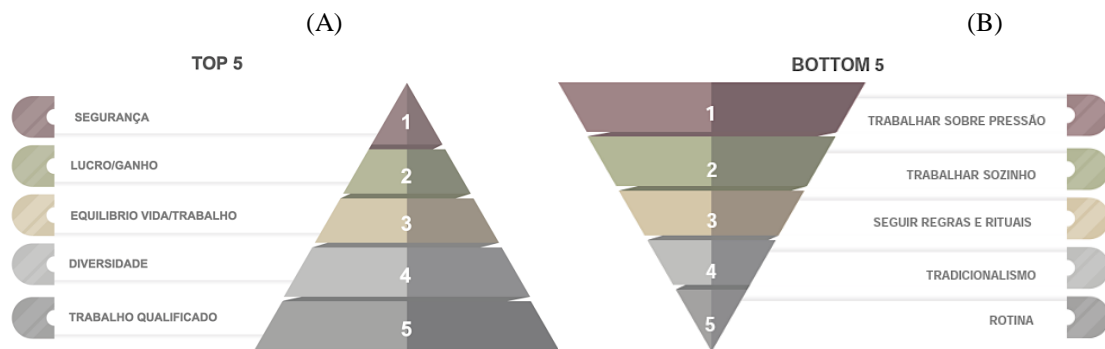
Fonte: Lima, Boniolo, Carvalho Midões e Oliveira (2022).

Elencando os três tipos de recompensas mais votados pelo bom desempenho, estão: Incentivo financeiro, com 73,1%, Promoção de cargo, com 69,9% e Reconhecimento profissional/elogios, com 46,2%.

Desta forma, compreende-se que para a geração Z, é importante a ascensão financeira e profissional, com reconhecimento pela gestão e pelos colegas de trabalho, indicando que orientar a gestão da sua remuneração e os seus reconhecimentos são válidos para motivar este público, como por exemplo remuneração variável e promoções em menor espaço de tempo para cargos maiores – confirmando a pesquisa que afirma desejarem crescer rapidamente, e não sendo muito importante a participação de cursos ou de formação.

Na Figura 4 apresenta-se os que procura a geração Z num emprego.

Figura 4. O que mais procura (A) e menos procura (B) um jovem da geração Z num emprego.



Fonte: <https://www.hays.pt/> (2022).

Resumindo: Os jovens de hoje têm outros valores, outras características, outras prioridades, têm mais dificuldades em enfrentar privações e sacrifícios, fruto de uma educação mais liberal e com mais comodidades que tiveram.

A geração X mostra-se insegura quando a situação merece uma socialização de ideias, dão importância ao emprego com qualidade de vida, possuem uma capacidade de aprendizagem ágil, gerando resultados, e utilizando as suas experiências profissionais (Mattos, 2011).

Para motivar uma pessoa da geração X sugere-se o desenvolvimento de ambientes de trabalho que promovam a liberdade e autonomia, para que o indivíduo possa ser criativo (Teixeira et al., 2014).

A geração Z é da era da Internet, com informação a toda a hora, impulsiona o desenvolvimento de multitarefas, com elevados níveis de criatividade, expressividade e individualidade, conectados a dispositivos *mobile* entre outros recursos tecnológicos. Estes jovens consumidores desejam tudo, em todo lugar e instantaneamente. Entretanto, são capazes de filtrar rapidamente mensagens maçadoras e irrelevantes e manter o seu foco em mensagens criativas. As pessoas da geração Z tendem a apresentar comportamento antissocial e individualista, em face da intensa relação com os recursos tecnológicos (Duffett, 2017).

Assim, enquanto os trabalhadores da geração *Babyboomer*, até à geração X, eram obedientes, disciplinados e leais, encarando o trabalho como uma missão e uma obrigação a cumprir, os nativos digitais da geração Y e Z, os nossos militares com idade inferior a 41 anos, apresentam um perfil profissional diferente. Por norma, são autónomos, ambiciosos, educados, qualificados, que procuram no desempenho profissional uma rápida evolução na carreira. São profissionais focados nos projetos e nos resultados, exigindo lideranças éticas, sinceras e ambientes transparentes e inclusivos. Quando tal não acontece, desmotivam e despedem-se (Alexandre, 2016).

Para que tal não aconteça com os nossos militares, é necessário identificar mecanismos que contrariem esta tendência. Mecanismos que permitam conciliar os interesses pessoais com as necessidades do Exército, compatibilizando o êxito profissional com a qualidade de vida, no sentido de fortalecer o contrato psicológico, aumentar a motivação e, conseqüentemente, a produtividade (Alexandre, 2016).

2.2 Gestão de Recursos Humanos

As empresas conseguem ser competitivas através do seu capital humano, pois refere-se ao que esse indivíduo retorna monetariamente para a empresa pelas suas competências e devem reconhecê-lo como fator estratégico importante, que deve constar no planeamento (Rivas et al., 2013). Estes indivíduos são tão melhores quanto maior for o seu potencial.

Aquando da realização de um estudo que relacionava a GRH e a *performance* organizacional, concluiu-se que a *performance* organizacional era incrementada quando a empresa introduzia práticas de GRH em consonância com os objetivos organizacionais (Mendes, 2012).

Estima-se que o desempenho dos trabalhadores se encontra correlacionado com a cultura, estrutura, objetivos, normas e práticas de gestão organizacionais. O gestor de RH deve considerar a experiência profissional do trabalhador, a pressão social, a cultura individual e o histórico organizacional do mesmo, para se atingirem os objetivos da empresa, ou seja, as características dos trabalhadores determinam o ritmo das mudanças organizacionais, agindo como facilitador de processos de mudança (transformação e adaptação da organização ao mercado) que tem impacto no desempenho organizacional (Scholten, 2011).

Rivas et al. (2013), salientaram que o individuo é uma fonte de desenvolvimento, e que, por conseguinte, um dos fatores que gera competitividade, e que uma empresa competitiva é aquela que incorpora e forma as pessoas, procurando desenvolver o capital humano.

Em suma, a gestão interna de RH atua como ferramenta estratégica de mudança e adaptação organizacional, agregando valor significativo às organizações através da valorização humana e da geração do conhecimento, em prol do desenvolvimento e da competitividade.

Comumente, encontram-se pesquisas que procuram associar o comportamento dos trabalhadores aos resultados alcançados pelas organizações, enfatizando que existe uma estreita relação entre estratégias de recursos humanos e desempenho organizacional.

Estudos científicos apontam que a contratação e retenção de trabalhadores com as competências alinhadas aos objetivos organizacionais retornam resultados positivos, tanto no nível macro quanto micro das organizações (Rozika, Dharma & Sitorus, 2018).

A estratégia de uma empresa está relacionada com as mudanças competitivas e as abordagens de gestão que os supervisores adotam para alcançar um melhor resultado para a organização e manter a posição da empresa no mercado (Thompson & Strickland, 2002).

No entanto, implementar estratégias requer atenção especial dos supervisores, porque os comportamentos dos líderes interferem no envolvimento e na confiança dos trabalhadores com a empresa (Meng & Berger, 2019).

Melhores decisões tomadas na GRH facilitam o relacionamento no trabalho e, conseqüentemente, a capacidade da organização em cumprir as metas estabelecidas na sua estratégia (Milkovich & Boudreau, 2000).

2.2.1 Satisfação

Atualmente, as organizações enfrentam vários desafios devido à natureza dinâmica do seu ambiente. Um dos muitos desafios para as organizações é satisfazer os seus trabalhadores, de modo a lidar com o ambiente em constante mudança (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Diversos autores encontraram relações entre uma alta satisfação no trabalho com um melhor desempenho nas organizações (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001).

Para reter colaboradores de alto desempenho comprometidos com a excelência no trabalho que realizam, as empresas devem ser capazes de atender às suas necessidades. A satisfação no trabalho está relacionada a uma reação emocional positiva dos trabalhadores sobre as suas experiências profissionais (Milkovich & Boudreau, 2000).

Estudos que procuram relacionar a satisfação de trabalhadores a outros constructos do comportamento organizacional, são comuns na literatura académica.

Existem evidências de que a satisfação do trabalho apresenta correlação positiva, por exemplo, ao desempenho (Judge et al., 2001) e comportamento de cidadania organizacional (Hoffman, Blair, Meriac & Woehr, 2007); e negativa com intenção de rotatividade (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000) e absentismo (Schaumberg & Flynn, 2017).

Trata-se também de um aspeto organizacional intimamente influenciado por estilos de liderança (Abelha, Carneiro & Cavazotte, 2018).

É comum diferentes autores proporem dimensões que seriam constitutivas da satisfação no trabalho. Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), por meio da Teoria dos Dois Fatores, afirmam existirem dois fatores que afetam o indivíduo: os fatores motivacionais, que levam à satisfação (crescimento individual, reconhecimento profissional, autorrealização), e os higiênicos, que levam à insatisfação (salário, tipos de chefias, condições de trabalho, cultura da empresa).

Siqueira (2008), definiu satisfação no trabalho como o grau de contentamento da pessoa em relação a cinco dimensões: (i) *salário* – diz respeito ao quanto o trabalhador avalia que o valor que recebe é compatível com os seus esforços, a sua capacidade, o quanto trabalha, e a realização de suas necessidades materiais; (ii) *colegas* – está associada a um “contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho” (p. 259); (iii) *chefia* – relacionada com a qualidade do relacionamento entre supervisores e subordinados, e também com o suporte oferecido pela organização de forma geral, pelo interesse que estes demonstram pelo trabalho desenvolvido; (iv) *promoções* – diz respeito à transparência da organização no processo de ascensão na empresa, o tempo em que se espera por elas e a quantidade de benefícios recebidos; e o (v) *trabalho em si* – é um contentamento decorrente do “interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas” (p. 261).

Tal como refere Martinez et al. (2004), o Modelo de Locke sobre a satisfação profissional é a teoria mais utilizada em pesquisas sobre o tema, devido à sua maior abrangência e coerência teórica.

Segundo Locke (1976), a satisfação profissional contempla as seguintes dimensões:

- *trabalho* – tarefas desenvolvidas e o seu contexto, oportunidades de aprendizagem, dificuldade e quantidade de trabalho;
- *salário* – valor e equidade;
- *promoções* – frequência das promoções e base sobre a qual se fundamentam;
- *reconhecimento* – elogios, críticas;
- *benefícios* – seguros, férias, reforma;
- *condições de trabalho* – horário, descanso, características físicas do trabalho;
- *supervisão* – aspetos técnicos e das relações humanas;

- *colegas de trabalho* – as suas competências, o suporte, laços de amizade;
- *organização e a sua direção* – política geral de GRH.

Zheng e Siu (2009) concluíram que a satisfação profissional, não consistia apenas em salários e benefícios, mas também em oportunidades de formação e desenvolvimento, e o apoio de colegas e supervisores.

Em contexto militar, estudos anteriores têm também sugerido alguns determinantes da satisfação profissional nas FFAA. A investigação efetuada por Lopes et al. (2015) no EP, concluiu que os militares (Oficiais e Sargentos) estavam mais satisfeitos com as condições de trabalho, colegas e supervisores, e menos satisfeitos com oportunidades de promoção e remuneração.

Relativamente às diferenças observadas entre homens e mulheres na satisfação com a dimensão salarial, as mulheres relataram maior satisfação com esta dimensão de satisfação profissional do que os homens. Estes níveis inferiores de expectativas por parte das mulheres podem ser devidos ao facto de que a força de trabalho do Exército continua a ser predominantemente composto por homens (Lundquist, 2008).

2.2.2 Talentos

A abordagem do tema Gestão de Talentos inicia-se invariavelmente pela discussão sobre a definição do termo ‘talento’.

Em geral, as conceções de talento complementam-se na noção de que pessoas talentosas são aquelas que põem em prática as suas capacidades, visando atingir melhores resultados para a organização. Esta, por sua vez, tem como dever motivar e permitir a manifestação interna dos seus talentos (Almeida, 2004).

Durante muito tempo acreditava-se que as pessoas já nasciam com “dons” e por isso, eram consideradas talentosas, diferentes das demais que por não os possuir, nunca se destacavam. Em meados da década de 1990, o conceito ‘talento’ passou a ser usado com maior frequência, visto que nesse período a área de RH passou a desempenhar estrategicamente a ação de gerir pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais (Santos, 2014).

De acordo com Micheletti (2006), a definição de talento encontra-se relacionada com os indivíduos dotados de competências intelectuais e técnicas que demonstram

proatividade e interesse pela organização, apresentam alto nível de resiliência, adaptação e flexibilidade e ainda desenvolvem os relacionamentos interpessoais de forma equilibrada.

Os indivíduos que demonstravam maiores competências e habilidades passaram a destacar-se no mercado de trabalho, desenvolvendo grande diferencial competitivo, visto que já não bastava ser um simples colaborador, mas era necessário inovar na realização das tarefas, ter uma visão sistêmica dentro da empresa, ser proativo antecipando futuros problemas, desenvolver multitarefas, apresentar bom relacionamento interpessoal, possuir potencial para crescer com o negócio, etc. (Suave, 2018).

Chiavenato (2004) refere que talentos são os indivíduos dotados de três elementos: (i) conhecimentos, (ii) habilidades e (iii) competências que são constantemente atualizados e recompensados.

Chiavenato (2009) refere também que o indivíduo que possui competências é aquele que consegue agir em várias situações, independentemente do quão complexa seja. Ainda de acordo com o autor, ter pessoas não é o bastante, é preciso investir em estratégias e na criação de um clima organizacional positivo que impulse os indivíduos, sendo possível utilizar ao máximo os talentos existentes na empresa, assim como as suas competências. Ainda de acordo com o autor, a definição de talento está diretamente ligada ao potencial humano, o qual se tem tornado cada vez mais essencial para o alcance dos diferenciais organizacionais, de competitividade e do sucesso empresarial.

O indivíduo talentoso poder-se-á destacar profissionalmente e ficar à frente no mercado de trabalho, além de contribuir positivamente para os objetivos da empresa (Chiavenato, 2010).

A migração da economia industrial para a economia de serviços integra as transformações no sistema produtivo e no mercado de trabalho, acarretando a mudança de perfil dos trabalhadores, o que, conseqüentemente, exige uma nova atuação da área de Gestão de Pessoas (Legge, 2020).

A definição de talento encontra as suas origens na noção de diferenciação, de acordo com a maior capacidade de sucesso, em comparação com outras pessoas. A procura desenfreada por características específicas que indicam maior capacidade e que diferenciam os talentos daqueles que, presumivelmente, não o são, gerando uma relação causal entre talento e sucesso (Ross, 2013).

Segundo Pinheiro (2013), a definição de talento remete para a inclusão dos seguintes pressupostos: competências, conhecimentos, valores, comportamentos e potencial de desenvolvimento, características únicas que diferenciam os profissionais dos demais e a sua contribuição para o sucesso organizacional e individual gerando e sendo gerado pelo subsequente comprometimento mútuo.

Para Cardoso (2016), talentos são pessoas comuns, com as mesmas ferramentas mentais que a generalidade das pessoas, que juntam às competências detidas e a uma tendência, gosto ou motivação especial para realizar determinada atividade, um potencial de desenvolvimento; são pessoas que associam a capacidade para atingir resultados ao potencial de desenvolvimento e aquisição de novas competências. Este autor refere ainda que os talentos não são sobredotados, mas profissionais e pessoas que não se resignam à estagnação e tentam evoluir constantemente.

Talentos são identificados como o património inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso (Chiavenato, 2004) e que é, de facto, valioso, raro, inimitável e difícil de substituir.

O mercado de trabalho, em função da sua globalização, passou a desenvolver atividades mais complexas requerendo para o seu desenvolvimento, potencial humano com mais competências, para manter as empresas competitivas (Freitag & Fischer, 2017).

Cada vez mais as empresas disputam a contratação e manutenção de recursos humanos qualificados. Portanto, para que as organizações se mantenham erguidas no mercado é preciso atrair talentos através do recrutamento e seleção (Avellar, 2014).

Assim, no processo de recrutamento há que delinear o perfil do profissional, que será o instrumento base que orientará a pesquisa e a seleção do colaborador que mais se identifique com esse perfil, ou seja, “a escolha do homem certo para o lugar certo” (Cardoso, 2016), que já vai sendo a linha orientadora desde há uns anos.

2.2.3 Retenção

Atualmente, para conquistar o sucesso nas organizações, não basta apenas atrair indivíduos considerados talentos. São ainda necessárias diversas estratégias para desenvolvê-los e retê-los nas empresas. A retenção de talentos pode ser considerada uma ferramenta aliada da atração e desenvolvimento do potencial humano na organização. Fidelizar os colaboradores num mercado extremamente competitivo e repleto de

empresas que lutam pelos melhores colaboradores é uma tarefa árdua e, como tal, as instituições têm de renovar constantemente as suas estratégias. O mercado de trabalho mudou bastante, e com isso a forma de pensar das pessoas também. No passado os indivíduos valorizavam os bens materiais que poderiam conquistar a partir dos salários e remunerações concedidas pelas empresas, ou seja, o mais importante era a quantia recebida no final do mês, e quanto maior o valor, mais motivado era o trabalhador dessa época. Com o passar do tempo, os trabalhadores passaram a valorizar outros benefícios tangíveis e intangíveis que as organizações poderiam disponibilizar, e esses passaram a ser grandes combustíveis para que os indivíduos permanecessem nas organizações (Avelar, 2014).

De acordo com Nunes et al. (2021) após tantas mudanças, o processo de retenção de talentos passou a estar relacionado com ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho, o planeamento da carreira, a higiene e a segurança, o ambiente organizacional, a motivação constante dos colaboradores, a imagem que a organização transparece, a missão, visão e valores, e ainda está vinculada à gestão eficiente. Portanto, através destes elementos é possível perceber como o ser humano passou a considerar necessários outros aspetos completamente diferentes dos de antes, em que prevaleciam os ganhos financeiros.

Pereira (2020) afirma que as organizações enfrentam uma nova época de grandes aprendizagens, exigências, em que as informações, as percepções e os conhecimentos estão interligados, geram caminhos únicos que promovem a identificação dos talentos e oportunidades de negócios promissores. Diante de tantos acontecimentos inesperados, as empresas precisaram adaptar-se às atuais exigências dos talentos, para evitar a fuga dos bons colaboradores das organizações.

Mayo (2003) refere que as pessoas talentosas irão continuar a deixar os seus empregos. Em mercados extremamente competitivos, com elevada procura das melhores qualificações, esses talentos serão atraídos e seduzidos com facilidade.

Os verdadeiros talentos, avaliam as organizações pelas boas condições de trabalho, pelas oportunidades de desenvolver carreira e pelos benefícios satisfatórios. De acordo com Nunes (2021), alguns elementos contribuem e motivam a fuga de talentos das organizações, agindo como fator determinante na decisão dos colaboradores, sendo os principais: insatisfação salarial diante das atividades desempenhadas, ausência de

oportunidades para o desenvolvimento de carreira, falta de reconhecimento e valorização, clima organizacional desfavorável, líderes abusivos, falta de expectativas sobre o futuro na organização, ausência de liberdade para expressar ideias, etc. Mediante os fatores mencionados, é possível compreender que a área da gestão de pessoas desempenha um papel fundamental na forma de gerir os colaboradores, uma vez que, quando os profissionais desenvolvem uma a gestão adequada, possivelmente esses elementos negativos não existirão na organização.

As pessoas mudaram as suas visões e passaram a valorizar elementos que anteriormente não eram tão essenciais. Empresas que reconhecem e valorizam os seus trabalhadores, que proporcionam cuidados de saúde, oportunidades de permanecerem em teletrabalho, horários flexíveis, etc., foram indicadas como as organizações ideais para permanecer na conceção dos talentos. O bem-estar tornou-se protagonista nesta nova realidade e tem tudo para continuar no comando como principal ferramenta para atrair e reter os melhores colaboradores do mercado de trabalho (Pinheiro, 2015).

Como estratégias potenciais para a retenção de talentos, Cunha e Martins (2015) assinalam a motivação, a satisfação, os planos de cargos e salários e propõem estratégias de envolvimento, reconhecimento e benefícios.

Contudo, Pinheiro (2013) reconhece que, mais que a remuneração, os benefícios intrínsecos são potencialmente mais efetivos na retenção dos trabalhadores.

No atual contexto, as contrapartidas remuneratórias, estabilidade de emprego e progressão na carreira, que foram o grande veículo de atração e retenção de trabalhadores, nesta nova era da relevância do talento, apontam como contrapartidas mais desejadas: realização, crescimento e desenvolvimento, reconhecimento na família, na empresa e na sociedade, poder e sucesso (Cardoso, 2016).

Perante cenários de competição entre trabalhadores, os próprios talentos se tornem responsáveis pela procura dos seus próprios postos de trabalho, pela escolha da empresa, pelo desenvolvimento das suas próprias carreiras, sendo os gestores das suas próprias opções profissionais (Cardoso, 2016).

Existe a necessidade de acautelar a saída de profissionais identificados como talentos, que demonstrem competências elevadas aferidas através do seu desempenho, e com elevado potencial de desenvolvimento, pois a sua saída pode ter consequências

nefastas e, como tal, sugere medidas excepcionais de gestão para a sua retenção (Cardoso, 2016).

Seguidamente aborda-se a importância da retenção de talentos como forma de contrariar a taxa de *Turnover*.

2.2.4 *Turnover*

O *Turnover* é um termo que se traduz por ‘Rotação’ ou ‘Rotatividade’ e que pode estar associado a diferentes áreas dentro da Instituição. No caso específico da GRH, este é um indicador que pretende medir a taxa de rotatividade dos colaboradores em determinado espaço de tempo.

Dentro do conceito de *Turnover*, existem vários tipos que podem ser considerados para avaliar as saídas dos militares no Exército: (i) *Turnover voluntário* – Quando é o colaborador a rescindir a ligação à organização. A título de exemplo, esta tipologia pode ocorrer devido ao trabalhador ter recebido outra proposta, devido a problemas internos ou pela opção do colaborador em procurar outro desafio; e (ii) *Turnover disfuncional* – Por outro lado, se o colaborador que irá abandonar a empresa representar um papel importante na organização, esta é uma saída considerada disfuncional, uma vez que se irá repercutir em perdas imediatas de produtividade, assim como irá criar uma dificuldade na sua substituição.

O *Turnover* é caracterizado pelo movimento de admissão e saída de trabalhadores na organização e representa a intenção dos indivíduos em deixarem a empresa, em prol de melhores condições de trabalho (Pinheiro, 2013).

A saída dos trabalhadores pode ter várias implicações para uma empresa, nomeadamente, gastos em recrutamento e formação, quebras na produtividade e a redução da vantagem competitiva, no caso da perda de talento (Chowdhury & Nazmul, 2017).

Os índices de *Turnover* são indicadores precisos da qualidade do sistema de recursos humanos implementado (Abouraia & Othman, 2017).

Como tal, a retenção dos trabalhadores, em especial do talento, é fulcral para o bom funcionamento das organizações, razão pela qual o *Turnover* tem sido uma preocupação central tanto para os investigadores como para as organizações, e em particular, para a GRH (Hom, Lee, Shaw & Hausknecht, 2017; Lee, Hom, Eberly & Mitchell, 2017).

O *Turnover* apresenta custos significativos não só para a organização, como para o próprio colaborador. Ao nível da organização, os custos são essencialmente financeiros devido à abertura de novos processos de recrutamento e integração de novos membros. As organizações investem recursos financeiros e tempo para encontrar as pessoas que melhor se ajustam para desempenhar determinada função, face aos objetivos e aos valores organizacionais, assim como lhes proporcionar formação, apostando no seu desenvolvimento. Se estas pessoas saírem, o investimento que foi efetuado é considerado em vão, pois, a organização necessita novamente de investir em recursos, de forma a conseguir atrair e reter novos colaboradores (Dubinsky, Dougherty & Wunder, 1990; Maertz & Griffeth, 2004).

Em várias organizações o *Turnover* é visto como um problema, uma vez que gera custos ao empregador, principalmente quando a organização investe intensivamente na formação dos seus trabalhadores (Campos & Malik, 2008).

Embora o *Turnover* esteja associado a um acontecimento negativo, segundo Anvari, JianFu e Chermahini (2014), a saída de um colaborador da organização pode comportar aspetos positivos. Para estes autores, o *Turnover* pode funcionar como uma oportunidade para substituir os trabalhadores menos produtivos e aumentar os níveis de produtividade, resolver eventuais conflitos existentes no grupo, promover os trabalhadores mais talentosos que permaneceram na organização e, ainda, para fazer uma renovação organizacional. Desta forma, para os trabalhadores que saem de uma organização, o *Turnover* pode criar uma oportunidade para encontrar um trabalho mais desafiante e com melhores condições, que o anterior.

Segundo Chowdhury e Nazmul (2017), cerca de 15% da força de trabalho tem intenções de *Turnover*. Isto significa que continua a ser pertinente estudar este tema com vista à adoção de medidas estratégicas de retenção dos trabalhadores. A diminuição do *Turnover* é uma forma de reduzir custos, mas também de manter uma vantagem competitiva sobre as empresas concorrentes. Além disso, permite um melhor funcionamento da organização em diversas vertentes tais como a produtividade, a satisfação dos trabalhadores e o compromisso organizacional, sendo por isso uma preocupação atual das organizações e da GRH (Hom, Lee, Shaw & Hausknecht, 2017; Lee, Hom, Eberly & Mitchell, 2017).

Por fim, é importante realçar que, independentemente das perspetivas que estudam o *Turnover*, a linha condutora tem sido, desde o início, melhorar o funcionamento da organização, aumentar a produtividade e a vantagem competitiva e a redução de custos associado ao recrutamento e formação de novos trabalhadores (Chowdhury & Nazmul, 2017).

Assim sendo, algumas das estratégias que têm sido apontadas para a diminuição do *Turnover* são: o recrutamento de trabalhadores apropriados ao trabalho em si; a retenção de talento; uma liderança eficaz que fomente uma boa relação e um ambiente cooperativo; a aposta na formação dos trabalhadores; a identificação de problemas económicos; a satisfação no trabalho; a cultura organizacional; a sindicalização e o equilíbrio entre família e trabalho (Hom et al., 2017).

Contudo, é fundamental que a GRH concilie as suas estratégias à realidade da organização, através da perceção das razões pelas quais os trabalhadores saem da empresa e identificando formas de atrair e reter os colaboradores (Chowdhury & Nazmul, 2017; Lee et al., 2017).

A estratégia de uma empresa está relacionada com as mudanças competitivas e as abordagens de gestão que os supervisores adotam, para alcançar um melhor resultado para a organização e manter a posição da empresa no mercado (Thompson & Strickland, 2002).

No entanto, implementar estratégias requer atenção especial dos supervisores, porque os comportamentos dos líderes interferem no envolvimento e na confiança dos trabalhadores com a empresa (Meng & Berger, 2019).

Melhores decisões tomadas na GRH facilitam o relacionamento no trabalho e, consequentemente, a capacidade da organização em cumprir as metas estabelecidas na estratégia da empresa (Milkovich & Boudreau, 2000).

De seguida abordar-se-á a instituição, os valores que defende e o que pretende dos seus militares.

2.3 Forças Armadas e o Exército

As FFAA são estruturas fortemente hierarquizadas, nas quais a disciplina é um elemento essencial e sem a qual não funcionam. O aspeto mais saliente das FFAA tem que ver com os valores morais e os comportamentos éticos dos homens e mulheres que

nelas servem. Isto exige uma ligação muito forte entre os componentes da mesma unidade (Santos, 2016).

O emprego das FFAA traduz-se em assinalável prestígio para o nosso país e consegue alcançar grande rendibilidade no respeitante a vantagens que se podem obter, transformando-se num dos mais importantes trunfos da nossa política externa.

O Programa do XXII Governo Constitucional (2019-2023) estabeleceu o objetivo de continuar a adaptar as FFAA às ameaças e riscos com que se confronta no sec. XXI, que exigem respostas cada vez mais integradas e consistentes da defesa nacional, em conjunto com os nossos aliados e parceiros, assegurando o contínuo reforço da sua eficácia.

No Programa seguinte, XXIII (2022-2026), manteve-se essa preocupação e pede-se às FFAA que cada vez mais respondam a novas e complexas missões, que assumam novas responsabilidades e que façam tudo isso respeitando a exigência de utilização eficiente dos recursos públicos. Para tal, é necessário adaptar a Defesa Nacional para dar as respostas que se lhe impõem e projetar um novo ciclo, pautado por significativos desenvolvimentos internacionais.

Perante esta realidade e sabendo que as FFAA portuguesas têm como missão fundamental assegurar a defesa militar da República, incumbe-lhes ainda desempenhar todas as missões militares necessárias para garantir a soberania, a independência nacional, a integridade territorial do Estado, a defesa do espaço aéreo e marítimo nacional e a liberdade e segurança da sua população contra qualquer agressão ou ameaças externas (consagrado pelo artigo 275.º da Constituição da República Portuguesa – CRP).

As FFAA colaboram também com a Proteção Civil no apoio às necessidades básicas das populações, defesa do património, investigação, cartografia, preservação do ambiente, e defesa aérea e marítima.

Em suma, o País deve manter uma capacidade própria que promova, de forma autónoma ou quando integrada num esforço coletivo, a dissuasão e defesa – essa capacidade é própria das FFAA.

Mas as suas responsabilidades não se esgotam a nível interno pois, também em contexto externo, é muitas vezes chamada a intervir.

Portugal integra o grupo de doze membros fundadores da Aliança Atlântica, e como membro da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), cumpre com as

suas obrigações e assume, na plenitude, a sua posição, não só na Aliança Atlântica, mas também no quadro geopolítico global.

Esta Aliança foi criada em 1949 pelo também conhecido Tratado de Washington, sendo uma aliança política e militar que tem por objetivo central a salvaguarda da liberdade e da segurança dos seus membros.

A participação nacional em missões e operações no quadro da OTAN é um instrumento essencial para a afirmação e valorização de Portugal na cena internacional e para a prossecução dos objetivos de política externa, que incluem a defesa do multilateralismo e de uma ordem global assente em regras de direito internacional.

Do ponto de vista da estratégia, é importante decidir quais são as competências e capacidades importantes. Uma abordagem plausível é associar a visão estratégica com uma excelente operação de recursos humanos, tal como refere Davenport (1999).

O EP é o ramo terrestre das FFAA portuguesas que, em conjunto com os outros ramos (Marinha e Força Aérea), se encontra encarregue da defesa militar da Nação. Defende, conquista e ocupa terreno, combatendo com o inimigo que se lhe opõe (Santos, 2016).

É um dos mais antigos do mundo, sendo que, ao longo de novecentos anos, travou centenas de batalhas para defender o território nacional e as antigas colónias, recorrendo ao recrutamento e formação dos seus combatentes. Tem missões no âmbito dos compromissos internacionais assumidos, bem como missões de interesse público que especificamente lhe foram consignadas.

A carreira no EP é alcançada por meio do concurso militar e contempla três categorias: Praças, Sargentos e Oficiais, com diversos postos em cada categoria. A forma de prestação de serviço no EP é feita através do QP, RC e RV (Regime de Voluntariado).

De seguida far-se-á uma breve abordagem ao Serviço Militar e aos procedimentos necessários ao cumprimento das obrigações militares nas últimas décadas.

2.3.1 Serviço Militar

No final de 1988, a Lei do Serviço Militar (LSM), previa para além do QP, um serviço militar baseado na conscrição em que o recrutamento para as FFAA assentava no Serviço Militar Obrigatório (SMO), estando todos os cidadãos do sexo masculino sujeitos ao cumprimento das obrigações militares, desde os 18 até aos 38 anos de idade.

Em meados de 1999, a LSM foi atualizada, passando a prestação do serviço militar a efetuar-se de duas formas durante um período transitório: através do Serviço Efetivo Normal (SEN) ou do Serviço Voluntário, sustentado em Regimes de Contrato (RC) e Regimes de Voluntariado (RV).

Em 2000, com a entrada em vigor do atual quadro legal, o recrutamento militar assume três formas distintas:

- Recrutamento Normal para a prestação voluntária do serviço militar em RC e RV;
- Recrutamento Especial para a prestação voluntária de serviço militar no QP das FFAA;
- Recrutamento Excepcional, para efeitos de convocação ou mobilização dos cidadãos (em caso de guerra ou catástrofe).

Após o fim do período transitório, em setembro de 2004, assiste-se à voluntarização plena do serviço militar com a extinção do SEN, assumindo as Forças Armadas a capacidade de captar os seus próprios recursos humanos concorrendo, diretamente, no mercado de trabalho com outras entidades empregadoras.

Atualmente, o Exército, além dos seus quadros permanentes, incorpora homens e mulheres que se voluntariam para o serviço nas fileiras, onde se mantêm por seis anos, até passarem à disponibilidade. Pode ser feito através do RV e de RC ou por ingresso nos QP.

No final destes períodos, após ter cumprido serviço militar, caso ainda não tenha completado 35 anos de idade, passa à Reserva de Disponibilidade.

Por ter deixado de existir o caráter de obrigatoriedade do serviço militar, atualmente só quem quer, opta pela vida militar.

2.3.2 Condição militar

Não obstante da opção pela carreira militar ter a vantagem da remuneração permanente, progressão na carreira de acordo com o tempo de serviço prestado e estabilidade, os militares têm de estar dotados de características muito próprias, interiorizando que estão sob um regime diferenciado, no qual podem ser punidos se não seguirem os regulamentos e ordens. Não podem fazer greve, é-lhes exigida prontidão máxima, têm de integrar escalas de serviço de 24 horas, deslocamentos, exercícios e operações militares, treino físico e missões de apoio.

Existem diversos valores éticos que acompanham a vida de um militar, como a honra, o patriotismo, a lealdade, a obediência consciente, a camaradagem, o espírito de sacrifício e de corpo e a coragem física e moral.

Tornar-se um bom soldado é uma tarefa difícil (Sløk-Andersen, 2018).

Os soldados devem ser treinados para matar, mas sem serem cruéis, treinados para reagir em situações de combate, mas saber também manter a paz. Ao militar pede-se imparcialidade, mas também distinguir o certo do errado e estarem firmemente comprometidos em defender o bem e opor-se ao mal (Aronovitch, 2001).

As instituições militares são caracterizadas por uma cultura muito própria e singular, com características, valores e comportamentos que as distinguem das demais.

A especificidade da função militar distingue os profissionais militares dos restantes profissionais pelos sacrifícios que lhes são exigidos, entre os quais da própria vida, e pelos direitos que lhes são negados, de manifestação, de greve, ausência de horário de trabalho, disponibilidade permanente para cumprir missões em qualquer localização geográfica. A vida militar baseia-se em dois pilares: disciplina e hierarquia. Além disso, a carreira exige dedicação exclusiva, disciplina e rigor. Os militares têm o dever de defender a pátria e os preceitos que a regem.

O militar “deve”, em todas as circunstâncias, pautar o seu procedimento pelos princípios da ética e da honra, conformando os seus atos pela obrigação de guardar e fazer guardar a Constituição e a Lei, pela sujeição à condição militar e pela obrigação de assegurar a dignidade e o prestígio das FFAA, aceitando, se necessário com sacrifício da própria vida, os riscos decorrentes das suas missões de serviço.

São deveres especiais do militar: a) O dever de obediência; b) O dever de autoridade; c) O dever de disponibilidade; d) O dever de tutela; e) O dever de lealdade; f) O dever de zelo; g) O dever de camaradagem; h) O dever de responsabilidade; i) O dever de isenção política; j) O dever de sigilo; l) O dever de honestidade; m) O dever de correção; n) O dever de aprumo (art.º 11.º do Regulamento de Disciplina Militar - RDM).

A profissão militar encontra-se regulada por diversos normativos, na sua maioria de natureza limitadora dos direitos e liberdades de quem a exerce.

A Lei das Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (Lei n.º 11/89), estatui no seu art.º 2.º que a condição militar se caracteriza, entre outros fatores: “...d) Pela subordinação à hierarquia militar, nos termos da lei; ...”. E estabelece ainda, no seu art.º

4.º que: “1 - A subordinação à disciplina militar baseia-se no cumprimento das leis e regulamentos respetivos e no dever de obediência aos escalões hierárquicos superiores, bem como no exercício responsável da autoridade; 2 - O dever da obediência consiste em cumprir, completa e prontamente, as leis e regulamentos militares e as determinações que de umas e outros derivam, bem como as ordens e instruções dimanadas de superior hierárquico, dadas em assuntos de serviço, desde que o seu cumprimento não implique a prática de um crime”.

Também o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), no seu art.º 12.º, caracteriza o dever da obediência da seguinte forma: “O dever da obediência decorre do disposto nas leis e regulamentos militares e traduz-se no integral e pronto cumprimento das suas normas, bem como das determinações, ordens e instruções dimanadas de superior hierárquico proferidas em matéria de serviço, desde que o respetivo cumprimento não implique a prática de crime”.

Por fim, no que ao RDM respeita, mais uma vez se constata que, no n.º 1 do seu art.º 12.º, também está definido o dever da obediência em termos aproximadamente semelhantes aos anteriores, concretamente os seguintes: “1 - O dever da obediência consiste em cumprir, completa e prontamente, as ordens e instruções dimanadas de superior hierárquico, dadas em matéria de serviço, desde que o seu cumprimento não implique a prática de um crime”.

O próprio Juramento de Bandeira, impõe que o militar deve estar sempre pronto a defender a pátria, mesmo com o sacrifício da própria vida.

Nos próximos pontos analisar-se-á a quantidade de RH necessários para cumprir com todos os desígnios internos e externos, como se recrutam esses recursos e quais as dificuldades que se enfrentam atualmente.

2.3.3 Efetivos

Como já referido no ponto anterior, o EP foi passando por reformas, e especialmente nos últimos dezoito anos sofreu grandes mudanças. De um cumprimento de SMO (Serviço Militar Obrigatório), cuja durabilidade foi diminuindo ao longo dos anos, passou em 2004 a tornar-se apenas um regime voluntário - RV/contrato - RC.

No atual modelo das Forças Armadas, baseado em voluntários profissionais, o efetivo depende muito da aceitação e atração que se consegue junto dos jovens, as quais

decorrem das representações sociais que estes possuem da profissão e da organização militar.

A tendência para uma redução da instituição e os cortes necessários impostos por um orçamento menor a cada ano, trouxe novos desafios à instituição e, principalmente, aos gestores de RH.

Na Tabela 10 apresentam-se o efetivo fixado superiormente em regime de RV, RC e QP.

Tabela 10. *Efetivo autorizado superiormente.*

	OFICIAIS QP	OFICIAIS RC	SARGENTOS QP	SARGENTOS RC	PRAÇAS RC
2004 - Dec Reg 21/2004, 26 Mai	2.584	850	5.080	1.820	14..312
2009 - Dec Reg 12/2009, 17 Jul; Dec-Lei 261/2009, 28 Set	2.387	625	4.013	1.265	11680
2020 - Dec-Lei 104/2020, 22 Dez	2.113	436	3.030	720	9.079
2022 - Dec-Lei 6/2022, 7 Jan	2.113	436	3.040	720	9.082

Fonte: Dados fornecidos pela DARH.

Conforme se pode constatar na Tabela 10, o *efetivo autorizado* superiormente tem vindo a diminuir ao longo dos anos.

Perante o efetivo aprovado superiormente, a Direção de Administração dos Recursos Humanos (DARH) efetua anualmente um plano de estudo do pessoal necessário e divulga esses números aos Centros de Recrutamento, que se empenham na obtenção desses recursos para cada especialidade, nas diversas áreas.

Na Tabela 11 *os efetivos* têm ficado muito aquém das necessidades do EP pois, não só não se conseguem os números suficientes, como se perdem muitos dos militares, após ingressarem nas fileiras, mesmo sem concluírem o vínculo contratual, seja este em forma de contrato de curta duração, seja em prestação de serviço no QP.

Tabela 11. *Efetivos do Exército ao longo dos anos.*

	2001	2011	2021
Oficiais RC	481	609	319
Oficiais QP	2.938	2.432	2.284
Sargentos RC	966	891	465
Sargentos QP	4.620	3.895	3.039
Praças RC	10.540	9.895	5.096

É bem visível o decréscimo dos efetivos ao longo das últimas décadas, sendo mais notório na classe de Praças, potenciada pelo fim do serviço militar obrigatório que ocorreu em 2004.

Uma das razões para que o efetivo existente não atinja o efetivo autorizado, para além da falta de ingressões nas fileiras militares, é o volume de rescisões, como se pode constatar na Tabela 12.

Tabela 12. *Volume de rescisões antes do final do vínculo contratual (RC) ou dos 36 de serviço (QP).*

	2019	2020 (*)	2021
Oficiais RC	42	19	28
Oficiais QP	31	11	17
Sargentos RC	88	53	104
Sargentos QP	51	26	4
Praças	997	585	967

(*) Os números decresceram em 2020 devido à pandemia COVID, que determinou o teletrabalho nas funções em que o mesmo era possível.

A Tabela 13 indica o número de vagas por preencher em abril de 2022. Comparando com a Tabela 11, percebe-se que faltam muitos efetivos, atingindo os 50% em alguns casos.

Tabela 13. *Vagas por preencher (30ABR22).*

Oficiais RC	Oficiais QP	Sargentos RC	Sargentos QP	Praças
287	133	791	1.526	5.054

2.4 Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública e nas Forças Armadas

Em pleno século XXI, o ritmo de evolução das organizações públicas face às organizações privadas é, consideravelmente, mais lento. No entanto, a Administração Pública portuguesa, tem realizado nos últimos anos um esforço considerável na aproximação dos dois setores, público e privado (Mendes, 2012).

Hoje, devido à forte influência da “Nova Gestão Pública” procura-se adotar nos organismos públicos, técnicas e instrumentos de gestão característicos das empresas privadas (Mendes, 2012).

Os funcionários públicos tendem a ter segurança de emprego, o trabalho está estruturado em carreiras, a promoção faz-se com base na antiguidade, a remuneração depende do nível hierárquico da cada carreira, além de que a entrada para a administração pública faz-se obedecendo às regras de concurso público.

O EP é uma organização que desde sempre teve como preocupação a gestão dos seus RH procurando desenvolver-se e adaptar-se às novas exigências e condicionalismos civis e militares.

Com a mudança de um modelo de serviço militar, que era baseado praticamente no SMO, para um modelo assente exclusivamente no voluntariado, surgiram novos desafios, como a obtenção de recursos humanos, que são necessários atender de forma constante.

Contudo, a dificuldade de recrutar jovens para as FFAA não é só em Portugal. Segundo Dias (2017), França e Suécia voltam a falar no SMO, com a justificação de “criar um momento de reencontro entre a nação e a sua juventude”.

2.5 Resumo do Capítulo

O problema da falta de efetivos, não é apenas ao nível da estrutura, como se referiu nos pontos anteriores, estão também em causa, fatores sociais, económicos e demográficos, que acabam por afetar vários setores da sociedade.

Estima-se que em 2031 existam cerca de 80 mil indivíduos com 18 anos e recenseáveis, cerca de 48 mil estarão no ensino superior, restando apenas 32 mil para o mercado de trabalho, onde podem ser recrutados para as FFAA, quando deviam ser, no mínimo, 60 mil, para garantir as necessidades (Marcelino, 2019).

O universo de recrutamento dos jovens é cada vez menor devido ao envelhecimento da população portuguesa. Para além de haver cada vez menos jovens, estes são cada vez mais qualificados, sendo que o aumento do seu nível de escolaridade afeta, de forma negativa, a decisão de candidatura e mesmo de permanência nas fileiras (Cardoso et al., 2009).

Para os jovens de hoje continua a compensar estudar mais anos, não só em termos de empregabilidade como também de ordenados.

Atualmente, os jovens têm mais qualificações, mais oportunidades de escolha e outros mercados de oferta. Este é um fenómeno global. O envelhecimento populacional é um facto que, atualmente, caracteriza muitas sociedades ocidentais.

Verifica-se que as novas gerações, nomeadamente a geração Y e Z, são jovens de com outro tipo de valores que as gerações anteriores. São atualmente liberais sociais, muito qualificados, muito conectados, com muitas possibilidades de trabalho, não se comprometem com nada e querem tudo ao mesmo tempo (Lyons, 2016). Privilegiam os interesses pessoais ao sucesso profissional, adoram experiências, viagens e novos desafios. São mais resistentes para enfrentarem sacrifícios e privações, preferem uma carreira orientada e regulada por horários flexíveis. Devido ao uso das tecnologias têm menos interação social, mas são muito empreendedores.

A instituição militar, tal como outras instituições de administração pública, enfrentam hoje, nesta era digital, um conjunto de desafios que o avanço tecnológico e as novas gerações impõem.

Após a revisão de literatura, segue-se o capítulo da metodologia.

3. METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

Metodologia científica consiste num processo de seleção da estratégia de investigação, que condiciona por si só, a escolha das técnicas de recolha de dados, que devem ser adequadas aos objetivos que se pretendem atingir (Sousa & Batista, 2011).

Segundo Cordeiro (2008), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aperfeiçoamento de ideias ou a descoberta de intuições. Neste estudo optou-se por uma pesquisa exploratória, com o intuito de obter mais informação sobre o objeto de estudo; definir objetivos ou formular hipóteses ou descobrir um novo enfoque para o estudo que se irá realizar. Esta pesquisa poderá constituir um estudo preliminar ou preparatório para futuros estudos.

O presente trabalho assume a forma de investigação aplicada, um tipo de investigação que se centra em problemas da realidade social e na prática dos sujeitos nela implicados, é orientada para a ação, para a resolução de problemas que formam parte dessa realidade, e que ambiciona uma melhoria da *praxis*, o controlo da implantação de políticas ou mesmo a avaliação das já existentes (Coutinho, 2013).

Entre os métodos básicos de investigação científica estão: o indutivo, o dedutivo e o hipotético-dedutivo (Sarmiento, 2013). Optou-se pelo método indutivo, um processo pelo qual, partindo de dados ou observações particulares constatadas, se pode chegar a proposições gerais (Brauner, 2014).

A contemporaneidade do fenómeno em estudo e a consequente escassez de conhecimento científico produzido acerca do mesmo, levaram também à adoção de uma abordagem de carácter qualitativo. Assim, o objetivo será alcançar um entendimento mais profundo e subjetivo do objeto de estudo, sem se preocupar com medições e análises estatísticas (Vilelas, 2009), através da análise de dados descritivos obtidos a partir de documentos, de entrevistas e da observação (IUM, 2016).

A utilização de entrevistas assenta na consciência de que essa metodologia de recolha de dados permitirá uma compreensão mais profunda e rigorosa da situação realmente existente, através dos dados fornecidos pelos indivíduos inquiridos.

Uma entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo (Bogdan & Biklen, 2010).

Na tentativa de eliminar algumas tensões e enviesamentos prévios, os respondentes foram convidados a partilhar o seu percurso profissional, num formato de história de vida, sendo a entrevista direcionada para a temática da GRH, satisfação e *Turnover*.

3.1 Definição das questões de investigação

As investigações científicas assentam em objetivos que as direcionam no sentido de atingir os resultados requeridos. É neste contexto que o objetivo do estudo indica a principal intenção da investigação, ou seja, corresponde ao produto final que a investigação quer atingir (Sousa & Baptista, 2011).

Traduzir um projeto de investigação sob a forma de uma pergunta de partida só será útil se essa pergunta for corretamente formulada (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2019).

Assim, a questão de partida ficou definida em: **De que forma as Práticas de Gestão de Recursos Humanos podem reter os Talentos no Exército Português?**

Pelo que se pretende com a presente investigação **caracterizar as práticas de GRH implementadas no EP, com vista a compreender o fenómeno do *Turnover*.**

Quadro 1. *Identificação de objetivos e perguntas derivadas.*

Objetivos específicos	Perguntas derivadas
Identificar formas de reter talentos.	Quais as formas de GRH mais eficazes para reter os talentos?
Identificar o impacto da satisfação com o trabalho, no <i>Turnover</i> .	Quais são as dimensões na satisfação mais valorizadas pelos Oficiais do EP?
Identificar a relação entre a as práticas de GRH e o <i>Turnover</i> .	Quais são as razões da rescisão do vínculo contratual dos Oficiais com o EP?
Identificar o papel mediador da satisfação.	Qual é o papel da satisfação na relação entre o <i>Turnover</i> dos Oficiais e a GRH?
Identificar práticas de GRH implementadas no EP.	Quais as práticas de GRH valorizadas pelos Oficiais do EP?

Fonte: Elaboração própria.

3.2 Opções Metodológicas

Para a realização desta investigação, optou-se por adotar uma estratégia de investigação qualitativa que se preocupasse em analisar e interpretar aspetos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e inclui a investigação de conhecimento, podendo assentar em entrevistas e, posteriormente, na interpretação dos seus resultados (Sarmiento, 2013).

Apesar do paradigma qualitativo estar sujeito à análise subjetiva dos investigadores, é capaz de gerar conhecimento válido (Sarmiento, 2013).

Para Minayo (1999) a abordagem qualitativa não pretende o alcance da verdade, com o que é certo ou errado, mas sim a compreensão da lógica que permeia a prática na realidade, sabendo que o nível de realidade não pode ser quantificado, pelo que não procura enumerar ou medir e, assim, não emprega instrumentos estatísticos. A abordagem qualitativa faz uso de um conjunto de diferentes técnicas interpretativas e, como tal, é importante absorver o significado dos conceitos para resolver o problema.

As entrevistas, fornecem inferências casuais percetivas, contudo têm como desvantagem, o risco de haver uma visão distorcida, devido a questões mal elaboradas e a respostas tendenciosas (Yin, 2010).

As entrevistas têm como principal objetivo explicar o ponto de vista dos participantes, como pensam, interpretam ou explicam o seu comportamento no contexto natural em estudo, e ainda, perceber a perspetiva de quem participa nas entrevistas (Coutinho, 2011).

A entrevista utilizada foi a semidiretiva por se considerar a melhor estratégia para o estudo em questão e pelas orientações dadas pela literatura, ou seja, não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2019). Neste tipo de entrevista, o investigador possui uma série de perguntas que servem como um guia, e são relativamente abertas no sentido de receber as informações pretendidas.

Optou-se por esta tipologia de modo a permitir ao entrevistado exprimir mais facilmente as suas opiniões. Neste tipo de pesquisa há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números (Kauark et al., 2010).

Foi explicado o objetivo e finalidade do estudo, depois de garantida a confidencialidade dos dados e solicitada a devida autorização para as gravar. As entrevistas tiveram a duração de 30 a 45 minutos, foram registadas em áudio, com transcrição integral do seu conteúdo.

3.3 Técnicas de recolha de dados e delimitação do estudo

Iniciou-se o trabalho realizando o enquadramento teórico, com uma revisão sistemática da literatura, tendo por sua vez um carácter qualitativo, centrado na análise de publicações académicas relevantes sobre o tema. Esta escolha deveu-se ao facto de ser um método adequado para procurar um consenso sobre uma temática e sintetizar o conhecimento (Wright et al., 2007).

A recolha de informação foi efetuada recorrendo, prioritariamente, a fontes primárias, consideradas fontes originais, sendo as fontes secundárias, consideradas como dados de “segunda mão” (Prodanov & Freitas, 2013).

Fez-se um levantamento de artigos científicos, eBook's, e obras literárias, em bases de dados eletrónicas (*Google Scholar, B-On, EBSCO, Springer, Scopus e Science Direct*), a partir da pesquisa das palavras-chave: “Práticas de Gestão de Recursos Humanos”, “Satisfação Profissional”, “Intenção de *Turnover*” e “Retenção de Talentos”, tanto em língua portuguesa, como em língua inglesa.

Com o objetivo de refinar o referencial teórico, foram incluídos artigos publicados em língua portuguesa ou inglesa, oriundos de estudos realizados noutros ramos das FFAA e na União Europeia.

Como a temática da GRH é investigada há muitas décadas, deu-se especial relevância às fontes primárias, e procurou-se o contributo dos autores originais, citados nos artigos que fazem parte do horizonte temporal. Os critérios de exclusão foram direcionados para artigos de reflexão e ausência de resumo nas bases de dados eletrónicas.

Perante a abrangência que um tema de investigação pode ter, depois de escolher esse tema torna-se necessário delimitar a amostra (Marconi & Lakatos, 2002).

Tendo em conta que o *Turnover* abrange as três categorias existentes no EP, isto é, a categoria de Oficiais, Sargentos e Praças, surge a necessidade de delimitar o estudo em causa à classe de Oficiais, por ser a que apresenta valores remuneratórios mais altos,

de maior destaque na hierarquia, e aquela sobre a qual são escassos os estudos deste género. Assim, foi estudado o *Turnover* na categoria de Oficiais, tanto dos RC, como dos QP.

Para além da revisão bibliográfica, com o objetivo de aumentar o conhecimento acerca do tema escolhido e dos temas circundantes que completam a temática central, foram também realizadas entrevistas individuais, classificadas como semiestruturadas, na medida em que o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2019).

As entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados, para evitar distorções e para auxiliar a memória. Após a aceitação para participar na entrevista, foi garantido o seu anonimato. Estas foram realizadas online e tiveram, cada uma, a duração de cerca de 45 minutos. Foram depois transcritas e, de seguida, efetuada a análise do conteúdo.

Em relação ao tratamento das respostas obtidas através da entrevista, após constatar que existem diversas formas de análise de conteúdo, optou-se pelo processo de tratamento de dados apresentado por Guerra (2006) que refere que, após a transcrição da entrevista, o investigador procede à leitura das respostas, sublinhando aspetos de maior relevância para a análise do fenómeno em estudo.

3.4 Amostra

A Amostra é o procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população é escolhido para que a população inteira esteja representada (Freixo, 2011).

A análise da amostra pressupõe entrevistas a uma população de tal forma que os resultados obtidos possam ser generalizados ao universo todo (Sousa & Batista, 2011).

Qualquer investigação empírica pressupõe uma recolha de dados sobre o conjunto de entidades. Os dados são informações na forma de observações, medidas ou variáveis fornecidas por um conjunto de entidades, ou casos da investigação. Para que os dados sejam validados, o tamanho da amostra tem de ser suficiente para sua generalização ou os entrevistados seleccionados atores-chaves no processo em estudo (Sarmiento, 2013).

A amostra diz respeito aos sujeitos, casos ou observações selecionadas da população em que se fundamenta a investigação, e o sujeito corresponde a cada um dos elementos que compõe a amostra (Rosado, 2017).

Nesta investigação, o universo diz respeito a 40% Oficiais do QP e RC que se desvincularam nos últimos dois anos, uma vez que não foi possível entrevistá-los a todos. Assim, a população final é composta por 30 Oficiais.

3.5 Validação dos instrumentos da recolha de dados

A validade é um dos critérios capaz de avaliar a qualidade de um instrumento. Pode ser definida como a capacidade de um instrumento medir com precisão o que se propõe a medir.

Existem três tipos principais de validade: validade de conteúdo, de construto e relacionada a um critério.

A validade de conteúdo refere-se à análise minuciosa do conteúdo do instrumento, com objetivo de verificar se os itens propostos se constituem numa amostra representativa do assunto que se deseja medir. Nesse tipo de validação, os instrumentos são submetidos à apreciação de peritos no assunto, os quais podem sugerir a retirada, acréscimo ou modificação dos itens.

Na presente investigação, para proceder à validade de conteúdo, os guiões das entrevistas foram postos à análise dos orientadores, assim como dos gestores do RH do EP, para validação do referido conteúdo, clareza de linguagem e adequação aos objetivos da investigação.

Efetuuou-se um pré-teste e foram feitas as correções às questões propostas pela mestranda, reformulando as mesmas, de forma a atingirem os objetivos de exploração, descrição e compreensão dos fenómenos, privilegiando um contacto estreito com os entrevistados.

Após a sua correção e melhoramento obteve-se a versão final do mesmo (Apêndice C).

Depois de construída, através de uma grelha, as sinopses das entrevistas, o investigador está então em condições de analisar os dados obtidos. Essa análise começa por ser descritiva, podendo optar-se, entre outras, pela análise temática aprofundada. Por

último, o investigador efetua a análise interpretativa, devendo interrogar-se sobre a génese daqueles fenómenos à luz das perguntas que formulou, face ao seu objeto de estudo (IUM, 2016).

Tendo por base esta contextualização e para confirmar os dados obtidos, passar-se-á ao ponto seguinte da análise de conteúdo a que se propõe responder com este trabalho de investigação.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados obtidos das respostas das entrevistas.

Após a sua transcrição, fez-se uma análise de conteúdo com uma interpretação baseada numa triangulação, de forma a manter a independência da investigadora sobre os dados, com o objetivo de identificar informações, a partir das respostas obtidas nas entrevistas.

Assim, as 30 entrevistas efetuadas apresentam um volume de informação, conforme consta na Tabela 14.

Tabela 14. *Resumo do volume de informação analisado.*

Nº entrevistas	30
Horas gravadas	31
Horas de trabalho de transcrição	105
Volume das transcrições (páginas)	70
Volume das transcrições (palavras)	21.000

Fonte: Elaboração própria.

A leitura reflexiva das entrevistas, é fundamental para efetuar uma boa análise de dados e das questões pelas categorias, relacionando-as com a pesquisa bibliográfica realizada nos capítulos anteriores (Sarmiento, 2013).

No Quadro 2 apresenta-se a caracterização da amostra por vínculo, sexo e tempo de serviço.

Quadro 2. *Caracterização da amostra.*

Variável	Descrição	Total
Vínculo	QP	12
	QP Médico	8
	RC	10
Sexo	Masculino	23
	Feminino	7 (2 médicas e 5 RC)
Tempo serviço	< 2 anos	2 (RC)
	2 anos e 1 mês até 4 anos	8 (7 RC e 1 QP)
	4 anos e 1 mês até 6 anos	1 (RC)
	6 anos e 1 mês até 10 anos	2 (QP)
	10 anos e um mês até 20 anos	9 (1 médico e 8 QP)
	> 20 anos e um mês	8 (7 medico e 1 QP)

Fonte: Elaboração própria.

A entrevistas foram divididas em três categorias: Oficiais QP, Oficiais QP médicos e Oficiais RC, de modo a permitir uma melhor correspondência e compreensão dos dados recolhidos em cada um dos casos.

4.1 Dados relativos aos Oficiais QP

4.1.1 Análise das motivações

Fazendo uma análise ao conteúdo das entrevistas dos oficiais QP (não médicos), do resultado das 12 entrevistas realizadas, a idade média de prestação de serviço é 15 anos, sendo todos os entrevistados do sexo masculino.

Três dos entrevistados afirmaram só terem decidido enveredar pela carreira militar no 12.º ano, aquando da escolha decisiva sobre o seu futuro, no entanto, os restantes, admitem ter sido um sonho que alimentavam desde crianças.

No Quadro 3 apresenta-se o momento em que o militar tomou a decisão de optar pela carreira militar.

Quadro 3. *Momento da opção pela carreira militar.*

Testemunhos	
Adolescência	“Sempre tive a ideia de ser militar” (1) “Em miúdo já desejava ser militar” (12)
12.º ano	“No 12.º ano queria começar a trabalhar, o meu pai pediu-me que tirasse um curso e decidi ir para a AM” (26)
Depois da faculdade	Nada a assinalar

Fonte: Inquéritos por entrevista.

São várias as razões apontadas por estes oficiais para terem optado pela carreira militar. Desde a identificação com os valores militares, valores normalmente valorizados pela sociedade civil, ao desejo de vencer o desafio da experiência militar, ultrapassar dificuldades e ser operacional. Foi notória a expressão de contentamento e orgulho ao falarem do desejo de vestir uma farda, associarem-se aos valores defendidos pela Instituição, valores da coragem, da lealdade, do sacrifício.

No entanto, casos há, em que foi uma opção por uma carreira estável, um emprego seguro, complementado pela forma física, sob influência familiar de muitos que haviam estado na Guerra do Ultramar e valorizam muito a carreira militar.

No Quadro 4 apresentam-se as razões que levaram a optar pela carreira militar.

Quadro 4. *Razões da opção pela carreira militar.*

Testemunhos	
Valores militares	“Procurava aquilo que é a imagem militar, os valores, os princípios.” (1) “Não precisava de dinheiro, queria ser militar.” (12) “Escolhi a instituição que tinha os valores com que me identificava.” (12)
Influência familiar	“Tinha um familiar militar, estava ligado à vida militar” (10) “O meu pai era PSP.” (26)
Empregabilidade/carreira	“Fui atrás do curso e não especificamente do ser militar.” (7) “Procurei uma carreira estável.” (8) “Inicialmente queria uma carreira.” (28)
Servir o país/missões	“Querida ser militar até ao fim.” (3)
Desafio/experiência militar	“Procurava carreira estável aliada ao exercício físico e operacionalidade.” (8) “Respeitava a farda.” (27)

Fonte: Inquéritos por entrevista.

4.1.2 Satisfação profissional

Recorda-se que no Capítulo 2 se tinha abordado a satisfação e as várias dimensões em que a mesma está associada num contexto de trabalho. Foram essas as dimensões que se utilizaram para avaliar o grau de insatisfação dos militares.

No Quadro 5 apresenta-se a identificação das várias dimensões associadas à satisfação no trabalho.

Quadro 5. *Indicação da satisfação quanto às várias dimensões associadas à satisfação no trabalho.*

Trabalho	“Há uma discrepância entre a formação e a realidade no terreno.” (1) “As formações da AM, até o CPC, foram interessantes, mas depois o CPOS, não teve interesse.” (7) “A formação na AM foi útil, as restantes denotam desatualização, nunca me permitiram tirar outra formação...” (8) “Formação de base espetacular.” (12) “Não sei até que ponto há alguma formação ajustada, talvez apenas na AM.” (25) “Gostei da formação na AM, do curso de comandos, mas o CPC foi muito exaustivo e os formadores não tinham experiência.” (26) “A carga horária dos cursos é muita.” (27) “A formação é boa, mas desajustada.” (28)
-----------------	--

Salário	<p>“Tive uma proposta cá fora que dobrava o meu vencimento no Exército.” (7)</p> <p>“Para quem trabalhe das 9/17 o valor serve, mas para mim não chegava, não me pagavam as horas que eu trabalhava.” (8)</p> <p>“Trabalhava mais horas do que me pagavam, e cá fora sou muito melhor pago.” (10)</p> <p>“Devia haver pagamento pela responsabilidade, por competência e objetivos atingidos.” (12)</p> <p>“Se olharmos ao volume de horas trabalhadas, ganhamos mal, devia haver uma compensação financeira, somada ao Suplemento de Condição Militar.” (16)</p> <p>“Para quem faz muitas horas como eu fazia, era insuficiente. O meu trabalho é melhor pago cá fora.” (19)</p> <p>“Hoje em dia, os militares são mal pagos, principalmente os que fazem muitas horas.” (25)</p> <p>“Chegava ao fim do mês e contabilizava o salário de acordo com as horas de trabalho e percebia que havia quem trabalhasse menos e ganhava o mesmo.” (26)</p> <p>“Nós os técnicos somos mal pagos.” (27)</p> <p>“Os ordenados dos militares já foram melhores, hoje em dia o ordenado mínimo já não está longe.” (28)</p> <p>“Os militares nunca ganharam muito, mas agora a diferença era brutal, pois trabalham-se muitas horas para o que se ganha.” (29)</p>
Promoções	<p>“Não havendo progressão vertical, devia haver horizontal.” (7)</p> <p>“Para quem não tem ambição, serve, é só cumprir o dia a dia.” (8)</p> <p>“A maioria dos casos não tem oportunidade de chegar ao topo.” (10)</p> <p>“As vagas nos Quadros Orgânicos limitam a progressão.” (12)</p> <p>“Nunca me preocupei muito com isso, dava o meu melhor.” (26)</p>
Reconhecimento	<p>“O meu trabalho era mais reconhecido por outras forças militares internacionais do que pelas nossas... os civis dizem que os militares não fazem nada.” (7)</p> <p>“O Exército acha que já tem tudo inventado, há pouca aceitação à melhoria, não se reconhece o valor dos seus militares.” (25)</p> <p>“Ser bom ou mediano no Exército é a mesma coisa.” (27)</p> <p>“As avaliações são muito injustas, os louvores estão banalizados.” (29)</p>
Benefícios	<p>“Antes havia a vantagem de podermos avançar para a situação de reserva com 55 anos, mas agora temos de ter os 36 anos de descontos... Pagamos um balúrdio para ter direito à ADM, até descontamos para a mesma no subsídio de férias e de Natal (ilegalmente), e já são poucas as entidades que têm acordo com a ADM, para quem está longe de Lisboa e do HFAR, não compensa. Por aquele valor mais valia um seguro de saúde civil.” (29)</p>
Condições de trabalho	<p>“Sair a horas é mal visto, praticar exercício físico também, há sempre trabalho, serviços diários, é desgastante... Fazia um trabalho muito</p>

	<p>administrativo, esgotava-me em emails, notas e GESDOC, sentia-me um inútil.” (8)</p> <p>“A minha família dizia que passava mais tempo comigo quando eu estava em missão, do que quando estava em Portugal. Tinha muito trabalho, mais os serviços diários...” (16)</p> <p>“Não é possível fazer um horário de trabalho normal.” (19)</p> <p>“Perdíamos muito tempo em formaturas.” (25)</p> <p>“Temos de optar entre o trabalho e a família, assisti a muitas separações, há muitos exercícios, treinos... é difícil.” (26)</p> <p>“O Exército tirou-me muitas horas com a família.” (28)</p>
Colegas de trabalho	<p>“Fiz boas amizades.” (10)</p> <p>“Isso nem é questionável, custou-me a saída.” (26)</p> <p>“Excelentes relações, nada a apontar.” (28)</p>
Organização e a sua direção	<p>“Tudo planeado em cima do joelho, até as colocações dos militares que mexem com a sua vida familiar.” (7)</p> <p>“Associam muito a inteligência ao posto, não há abertura a ideias diferentes.” (8)</p> <p>“Muitas vezes sabíamos de coisas à última da hora e era por via informal.” (10)</p> <p>“As propostas tinham de ser apresentadas com pinças... havia descoordenação e a informação não fluía, sabíamos das coisas por alguém que trabalhasse nesse local.” (16)</p> <p>“Apresentava as minhas propostas, eles nem sempre as tinham em conta... trabalhava-se em cima do joelho.” (19)</p> <p>“Os mais antigos são muito distantes.” (25)</p> <p>“Perdem muito tempo com cerimónias, pouco treino, pouco investimento, esgotam-se em funções logísticas e administrativas... Colocavam pessoas a fazer coisas que não lhes competia.” (26)</p> <p>“Perde-se muito tempo nos despachos.” (27)</p> <p>“A maioria vive agarrada ao passado, ao seu tempo... não reconhecem o valor aos seus militares.” (29)</p>

Fonte: Inquéritos por entrevista.

Dos vários testemunhos ouvidos, a principal razão apontada como motivo da saída foi a questão salarial. Os militares consideram que, face ao elevado volume de trabalho e às muitas horas de serviço que efetuam, merecem ser melhor recompensados e encontram alternativas no mundo civil, com salários que recompensam a sua disponibilidade e conhecimento.

Quanto à formação, percebe-se que esta é considerada mais interessante na formação inicial, na AM, mas vai perdendo o interesse, sendo apontada como desajustada, nos cursos de promoção aos postos seguintes, como o CPC (Curso de Promoção a Capitão) e o CPOS (Curso de Promoção a Oficial Superior).

Já relativamente à progressão na carreira, embora referida alguma dificuldade na ascensão ao topo, não se percebe que essa seja a principal razão para a insatisfação. Sugerem como alternativa à progressão vertical (hierárquica) e como forma de serem compensados monetariamente, a progressão horizontal (ainda não existente, tal como noutras FFAA).

O reconhecimento é referido como uma prática pouco utilizada pelas chefias, em especial nas tarefas bem-sucedidas e no bom desempenho. É mesmo apontada como uma prática desmotivante e desencorajadora.

Não foram referidos grandes benefícios usufruídos por ser militar, pelo contrário, refere-se que se perdeu a possibilidade de ir para a reserva mais cedo, nem mesmo a questão da Assistência na Doença dos Militares (ADM) é vista como um benefício. Consideram que, face ao valor do desconto efetuado para usufruir dessa assistência médica, e aos poucos acordos já existentes nas entidades de saúde, conseguiriam outros seguros de saúde mais benéficos, por idêntico valor.

Ao nível das condições de trabalho, a principal razão de insatisfação é o *stress* e a quantidade de horas que se trabalha, tendo de deixar, muitas vezes, a família para trás.

Relativamente aos colegas de trabalho, este é um dos fatores de maior satisfação, sendo consideradas as amizades e a camaradagem como um fator muito positivo.

Por último, avaliando o ponto de vista sobre a organização e as chefias, o sistema é referido como pesado, desorganizado, com falta de investimento nos equipamentos e infraestruturas existentes, falta de aposta nas novas tecnologias, resistência à modernização ou abertura para novas ideias.

4.1.3 Razão da rescisão do Vínculo Contratual

No Quadro 6 apresentam-se a razão da saída.

Quadro 6. *Razão da saída.*

Testemunhos

“Comecei a sentir que não ia gostar de ter de optar muitas vezes pela instituição em vez da família... para me realizar profissionalmente, tinha de deixar a família para trás e o valor

-
- salarial não compensava essa opção... Senti que a instituição estava a ficar ultrapassada, não investíamos no futuro e na modernidade.” (1)
- “Diferença monetária com o mundo civil, as FFAA não conseguem pagar bem a um bom técnico, deviam rever as tabelas salariais e equiparar técnicos ao mundo civil.” (7)
- “Pedi licença registada para ir trabalhar na Alemanha, quando regressei, parecia andar para trás, não me adaptei.” (8)
- “Saí pelo vencimento pois, como técnico, ganho muito mais cá fora.” (10)
- “Estava estagnado na carreira, o vencimento era insuficiente para sustentar a família.” (12)
- “Começaram a surgir muitos problemas na instituição, ninguém andava satisfeito com o vencimento, as promoções nem com a falta de planeamento.” (19)
- “Quando fui tirar um curso civil é que percebi quanto podia ganhar cá fora.” (25)
- “Quando senti que estava a tirar prioridade aos meus filhos com a quantidade de horas que trabalhava e a fazer coisas que não me competiam.” (26)
- “Pela remuneração, não há bónus pelos projetos concretizados, recebemos todos o mesmo, mesmo que façamos mais.” (27)
- “Pela remuneração e a falta de desenvolvimento pessoal... não conseguia motivar os meus Praças.” (28)
- “Comecei a desmotivar, a perceber que estávamos a ficar para trás, as formações eram sempre a mesma coisa, as avaliações injustas, chefes que não reconheciam o esforço dos seus militares... falta de organização, era tudo em cima do joelho, vivia-se em *stress*... os meus homens tinham casernas deprimentes.” (29)
-

Fonte: Inquéritos por entrevista.

As principais razões apontadas para a desvinculação são o vencimento mais baixo que o praticado na vida civil, face à quantidade de horas que se trabalha. Sentem que todo o seu trabalho é melhor recompensado na vida civil.

Denotam desagrado pelas horas dedicadas à instituição, exigindo muita ausência da família, bem como o afastamento no acompanhamento do crescimento dos filhos.

Foi também referida a falta de investimento na modernização e na formação nas áreas de interesse, como forma de promover novos objetivos e desafios.

4.1.4 Críticas e sugestões à forma da GRH

No Quadro 7 apresentam-se críticas e sugestões para a gestão dos recursos humanos.

Quadro 7. *Críticas e sugestões à forma da GRH.*

Testemunhos

“Éramos vistos como números, não havia preocupação com a nossa realização como pessoas e profissionais.” (1)

-
- “Os processos são demorados na GRH, a resposta aos requerimentos leva imenso tempo... O sistema de avaliação não era justo, dependia dos critérios de quem estava a avaliar e da unidade onde estávamos.” (7)
- “Todos deviam fazer um estágio numa empresa civil da sua área, ou um curso civil com pontuação, abria horizontes e estreitava a relação com o mundo civil... Havia bons técnicos de transmissões colocados em unidades de cavalaria e do comando de pessoal, só porque era a vez de rodar ou não tinham mais ninguém... isso desmotiva.” (7)
- “Demora na resposta aos pedidos enviados para a DARH que normalmente definem a nossa vida... fazem tudo para agarrar as pessoas, os Cmdts dizem que sim, mas depois escrevem – só com substituição – deviam ser mais leais.” (8)
- “Devia haver um bônus por quem trabalha mais horas... eu nunca fiz nenhuma missão, havia colegas meus com várias missões, acho injusto, contavam a experiência, mas se nunca formos nunca haverá experiência... má GRH sobretudo na área dos deslocamentos... por vezes há quatro pessoas onde podiam estar só uma... dever-se-ia reestruturar o Exército e adaptá-lo às necessidades.” (10)
- “Nunca me deixaram desempenhar uma área técnica, que eu gostava e me identificava, porque tinha de desempenhar a minha, acabaram por me perder na mesma... deviam valorizar o pessoal que tira cursos cá fora, que pretendem evoluir.” (12)
- “A expectativa de carreira quando entramos é uma e ao longo da vida vemos que é outra, mas o discurso nunca muda... devia haver uma progressão por quadros técnicos, cargos de gestão e cargos de comando, assim, nem todos chegavam a General, mas progrediam horizontalmente... hoje vemos Cmdts a comandar Batalhões de 50 ou 60 homens... que deviam ter 300, só para cumprir comando... Pegar num psicólogo do Centro de Psicologia Aplicada do Exército, porque é das armas, e obrigá-lo a fazer comando para poder subir na carreira não é bom, nem vai ser bom numa coisa nem noutra...” (16)
- “A cada dois anos muda o comando de uma unidade, com ele mudam critérios nas avaliações, nas nomeações.” (19)
- “Dentro da instituição os generais põem-se em bicos de pés uns para os outros, mas para defenderem os seus homens perante o poder político, isso não acontece... deviam tornar-se mais aliciantes, proporcionar às pessoas aprendizagem e motivação para fazer mais, é necessário reestruturar, não faz sentido haver quartéis com 20 pessoas, tem de se concentrar a tropa em zonas de treino, fechar quartéis, gerir recursos de forma eficiente. Os soldados sonham em ser militares, armas, material de guerra, treinos e a sua experiência resume-se a serviços à porta de armas, cozinhas, limpezas. Claro que acabam por ir embora, recebem pouco, não aprendem mais nada depois da recruta. Só fica quem não tem outra alternativa.” (25)
- “Devia treinar-se mais, não se perder tanto tempo com cerimónias e futilidades... há muitos oficiais e poucos Praças... A GRH olha muito para números e pouco para as pessoas, as suas ambições, motivações. São colocados sem investir na formação que têm, não há retorno do investimento na formação.” (26)
- “Gostaria que tivessem analisado melhor o meu pedido de licença sem vencimento, atrasaram tanto o meu processo, tive de pedir abate ao quadro... devia estimular-se a formação, o desenvolvimento, a concretização de objetivos.” (27)
- “Não promovem o desenvolvimento pessoal, não estabelecem objetivos... deviam pagar melhor, os louvores não chegam... as deslocações são pagas a preços muito baixos, não são atualizados os preços do combustível, por exemplo, não promovem a formação, ir tirar um
-

curso é mal visto, porque se sai da unidade, dever-se-ia apostar se na formação certificada.” (28)

“Não dão condições aos Praças, que vivem em condições deprimentes, longe de casa e com baixo salário, com muitos serviços de 24h, não os conseguia motivar, diziam que iam ser tropa profissional e acabavam nas cozinhas e limpezas... as formações eram cansativas, não tinham grande interesse... as chefias passavam a vida em cerimónias, os despachos acumulavam depois fazia-se tudo à pressa.” (29)

Fonte: Inquéritos por entrevista.

Quanto à forma como são geridos os RH, são apontadas como falhas, as demoras na resposta aos requerimentos, uma vez que não eram muitas vezes atendidos em tempo útil ou nem recebiam resposta aos mesmos.

Relatam-se ainda, queixas na forma como os RH são geridos, sendo que se sentiam números e não profissionais, referem não ser atendidas as suas formações e aspirações, mas sim unicamente os Quadros Orgânicos de Pessoal, o que por vezes originava pessoal colocado em locais que não eram da sua especialidade, em áreas mais generalistas e onde não se sentiam evoluir profissionalmente.

É referida a avaliação de desempenho como sendo injusta, uma vez que os critérios variam de chefe para chefe que mudam a cada dois anos (atual tempo de permanência das chefias nos cargos).

É transversal a referência às condições salariais, de trabalho e alojamento dos Praças, sentindo-se responsáveis pelos mesmos, mas também a impotência por não os conseguirem motivar e terem de lhes atribuir missões sem as condições necessárias.

4.1.5 Aspetos positivos e negativos da passagem pela instituição militar

No Quadro 8 apresentam-se os aspetos positivos e negativos da sua passagem pela instituição militar.

Quadro 8. *Aspetos positivos e negativos da passagem pela instituição militar.*

Testemunhos	
Positivos	“Disciplina, respeito, amor à Pátria, é uma escola para a vida.” (1)
	“Camaradagem, dever de zelo, conhecer pessoas e lugares.” (7)
	“Disciplina, aprender a organizar, antecipar problemas.” (8)
	“Camaradagem, boa escola, todos deviam passar por cá.” (10)

	“Formação inicial, camaradagem, disciplina.” (12)
	“Todos deviam passar pelo SMO, pela camaradagem, missões.” (16)
	“Camaradagem, todos nos conhecemos e colaboramos, cá fora os pontos de ancoragem são mais difíceis.” (19)
	“Boa escola de liderança, aprender a lidar com vulnerabilidades, a partilhar, técnicas de sobrevivência, entreajuda.” (25)
	“Camaradagem, vive-se como uma família.” (26)
	“Realizar missões, camaradagem.” (27)
	“Disciplina, valores, crescimento pessoal, camaradagem.” (28)
	“O treino militar torna-nos corajosos, decididos, desenrascados.” (29)
Negativos	“Desalinhamento com a modernidade e baixo salário.” (1)
	“Má GRH.” (8)
	“Má GRH sobretudo na área dos deslocamentos... por vezes há quatro onde podia estar só um.” (10)
	“Baixa remuneração, avaliação anual injusta.” (12)
	“Romancearem muito, não são tão operacionais como demonstram ser, não se vão a missões como se promete ir, muitos vão parar a cozinhas e nas limpezas, muitos serviços de 24H e patrulhas dos incêndios... muito <i>stress</i> ...” (16)
	“Injustiças nas avaliações, nas nomeações, estar longe da família, as condições de habitabilidade e contratuais dos Praças são muito más, não gostaria de ver lá os meus filhos.” (19)
	“Queremos ter tudo e não temos nada (helicópteros, Leopards, fardamento novo...), mas somos pouco exigentes no conhecimento, baixo nível intelectual.” (25)
	“As pessoas estão velhas e desgastadas.” (26)
	“O Exército não tem uma visão operacional, esgota-se nas funções logísticas e administrativas... pensam muito na carreira... perde-se muito tempo no GESDOC, são pouco competitivos com o mercado civil.” (27)
	“Más instalações, má alimentação, muitos serviços de 24h, não pagarem deslocações a preços justos.” (28)
	“Infraestruturas velhas, má alimentação, falta de treino e planeamento.” (29)

Fonte: Inquéritos por entrevista.

Os aspetos *negativos* referidos pela passagem pela instituição são a baixa remuneração face às horas despendidas, as más condições de alojamento e alimentação e a falta de planeamento das tarefas e missões. Consideram excessiva a quantidade de cerimónias em que participam as chefias, o que lhes retira tempo para gerirem e comandarem as suas unidades, numa Instituição ainda muito burocrática, subtraindo tempo para a parte operacional e o treino, tão necessários ao EP.

Referem ainda a falta de justiça nas avaliações e a falta de reconhecimento do seu trabalho, onde os louvores são quase inexistentes na sua área.

Como aspetos *positivos*, é transversal a referência ao bom ambiente com os camaradas, o espírito de corpo, a entreaajuda, a possibilidade de realizar missões no estrangeiro, onde se sentem realizados e bem pagos, e o gosto pelos valores e disciplina militar.

Em suma, apresentam-se mais aspetos negativos do que positivos.

4.2 Dados relativos aos Oficiais QP médicos

4.2.1 Análise das motivações

Fazendo uma análise ao conteúdo das entrevistas dos oficiais QP médicos, do resultado das 8 entrevistas realizadas, a idade média de prestação de serviço é de 21 anos, sendo duas sexo feminino e 6 do sexo masculino.

Todos eles tomaram a decisão de ser militares no 12.º ano, ou já mesmo depois de terem concluído o curso de medicina, uma vez que o percurso deles sempre se enviesou para seguir a medicina.

No Quadro 9 apresentam-se a indicação do momento da sua vida em que decidiu optar pela carreira militar.

Quadro 9. *Indicação do momento em que decidiu optar pela carreira militar.*

Testemunhos	
Adolescência	Nada a assinalar
12.º ano	“Logo que terminei 12.º ano.” (2) “No 12.º ano, quando me surgiram várias alternativas.” (17)
Depois da faculdade	“Já era médico, quis aliar a medicina à carreira militar.” (20)

Fonte: Inquéritos por entrevista.

Todos queriam em primeiro lugar ser médicos, mas, ou por identificação com os valores militares ou por influência familiar, decidem aliar ambas as vertentes. Verifica-se que um deles vem apenas para conseguir uma especialidade específica.

No Quadro 10 apresentam-se as razões de ter optado pela carreira militar.

Quadro 10. *Indicação das razões de ter optado pela carreira militar.*

Testemunhos	
Valores militares	“Gosto de disciplina e organização, queria aliar a carreira de médico a ser militar.” (2)

	<p>“Atraiu-me a disciplina, a organização.” (3)</p> <p>“Aliar o gosto de ser militar à parte técnica, esforcei-me bastante fui dos melhores na parte militar.” (4)</p> <p>“Podia ter ido para medicina cá fora, mas queria ser também militar, aliar a parte médica ao desporto.” (17)</p> <p>“Podia ter sido médico civil, escolhi ser médico militar.” (21)</p>
Influência familiar	<p>“A minha família sempre esteve ligada à vida militar.” (20)</p> <p>“O meu pai era oficial da Marinha.” (21)</p> <p>“Tinha avô militar e queria ser médico também.” (22)</p>
Empregabilidade/ carreira	<p>“Querida uma especialidade da medicina que só conseguia no Exército.” (23)</p>
Servir o país/ missões	<p>“Objetivo de fazer missões humanitárias.” (3)</p>
Desafio/experiência militar	<p>“Gosto de coisas aliciantes.” (2)</p>

Fonte: Inquéritos por entrevista.

A opção para ser médico militar está muitas vezes associada ao gosto pelo desafio e pelo poder aliar o treino físico ao profissional, bem como poder realizar missões humanitárias.

4.2.2 Satisfação profissional

No Quadro 11 apresenta-se a indicação da satisfação nas várias dimensões associadas à satisfação no trabalho.

Quadro 11. *Indicação da satisfação quanto às várias dimensões associadas à satisfação no trabalho.*

Trabalho	<p>“Não nos preparavam para as funções que íamos desempenhar.” (2)</p> <p>“Foi-me negado o doutoramento, mesmo pago por mim e de interesse para instituição.” (4)</p> <p>“Preparavam-nos para ser militares, mas para ser médico militar não, fazíamos urgências e cuidados intensivos sem estarmos preparados para tal, a maior parte da formação foi tirada às minhas custas, se o não fizesse eles não queriam saber...” (17)</p> <p>“Assumi funções de elevadíssima responsabilidade sem formação adequada, tive de ir tirar o Curso de Emergência Médica e Reanimação para me precaver. Mandavam-nos tirar cursos que nada serviam a um médico (CPOS, CPC), cursos caros, mas param os militares durante meses e não faz sentido para um médico aprender sobre estratégia ou operações militares...” (21)</p>
Salário	<p>“Existe um decreto que defende equiparação do salário dos médicos militares aos civis, mas nunca foi posto em prática, todos nós fazemos mais do que o salário nos paga.” (2)</p>

	<p>“A instituição não tem em conta os anos de formação que temos, podíamos estar cá fora a ganhar muito mais.” (3)</p> <p>“Ganhávamos pouco se contabilizássemos as horas feitas, éramos os únicos oficiais superiores a fazer serviços 24h.” (4)</p> <p>“Foi havendo um decréscimo do poder de compra, os militares começaram a ganhar pior... Ganhamos pelo posto e tínhamos mais responsabilidade que os restantes militares do mesmo posto.” (17)</p> <p>“Ganhamos praticamente o mesmo do SNS, mas face à quantidade de tarefas que tínhamos, tornava-se inferior.” (20)</p> <p>“Um médico do SNS ganha praticamente o mesmo que um militar, mas o salário no privado duplica.” (21)</p>
Promoções	<p>“Os médicos na vida civil têm graus, devíamos por isso ter um certo grau na carreira médica militar para ter algum currículo médico que nos permita concorrer equiparados aos civis, mas não acontece e a nossa experiência como médico militar não conta para nada.” (2)</p> <p>“As promoções são por quadros especiais, por isso nunca passaria de Tenente-Coronel.” (3)</p> <p>“Podia haver progressão horizontal.” (4)</p> <p>“Trabalhávamos com pessoal a quem dávamos formação, mas que depois podiam vir a ser nossos chefes...” (17)</p>
Reconhecimento	<p>“Não sabem gerir a elevada ambição que temos em ser bons técnicos.” (4)</p> <p>“Mandavam-nos fazer missões que até um enfermeiro conseguia fazer, o que interessava era ter um médico, era desprestigiante... Deslocavam-nos para locais só porque sim, aceitava-se bem se fosse para ir para um teatro ou um local com necessidades de um médico... A avaliação é péssima, quem mais investe em formação médica, é quem tem piores notas, pois está ausente mais tempo...” (21)</p>
Benefícios	Nada a referir
Condições de trabalho	<p>“Durante o internato tínhamos de fazer o horário das 40 horas semanais mais a formação no hospital civil e as doze horas de urgência no HFAR, mais o estudo na retaguarda; não era fácil.” (2)</p> <p>“Havia desigualdades entre os ramos quanto aos horários.” (4)</p> <p>“Os médicos do SNS podem pedir para reduzir o horário, com contratos de 20 horas, no Exército não.” (17)</p> <p>“Fazíamos a formação e a parte militar, trabalhávamos a dobrar.” (20)</p> <p>“Missões atribuídas de véspera, coisas que podiam muito bem ter sido planeadas.” (21)</p>
Colegas de trabalho	<p>“Guardo bons amigos.” (2)</p> <p>“Quando trabalhamos com outros ramos e com condições diferentes, gera-se mau ambiente.” (4)</p> <p>“Boas amigas, bom ambiente.” (17)</p>
Organização e a sua direção	<p>“Muitas vezes sabíamos na sexta à tarde de missões para sábado... Dizer o que se pensa aos superiores é visto como insurgência.” (2)</p> <p>“As propostas de melhoria que fazíamos ficavam na gaveta, decidiam-se assuntos de saúde por pessoas que não eram de saúde.” (17)</p>

“Cheguei a falar de assuntos de neurologia com um chefe que só um ano depois percebeu que eu era o chefe da neurologia.” (20)

“Total ausência de responsabilidade das chefias, muitas vezes nem são médicos.” (21)

“Mandavam-nos para exercícios militares inopinadamente, deixávamos doentes pendurados, e nem sentia que um Urologista como eu fosse fazer algo de importante ao exercício.” (21)

“Não se consegui falar, sem que houvesse a ameaça de ir parar às ilhas.” (21)

Fonte: Inquéritos por entrevista.

As razões apontadas pelos Oficiais médicos para a insatisfação com a instituição diferem um pouco dos Oficiais QP. Intitulam-se como profissionais ambiciosos profissionalmente, focados em tirar formações da sua área e que os valorizem e habilitem na sua especialidade, sendo que a formação que entendem como profícua para eles é apenas a da AM, já o CPS e o CPOS consideram perdas de tempo. Ainda ao nível da formação, consideram inadmissível não lhes ser dada formação de emergência médica, sendo que são colocados muitas vezes nessas funções.

Não foram referidos quaisquer benefícios por terem pertencido ao EP.

No aspeto salarial, assumem que recebem o mesmo que os médicos do SNS, mas são penalizados por não lhes serem pagas as horas nas urgências, os serviços de 24h. Já comparativamente com os médicos particulares, ficam muito aquém, por isso assumem terem realizado serviço em clínicas privadas em simultâneo.

Estes profissionais mostram descontentamento pela elevação dos enfermeiros a oficial, uma vez que asseguram, mais tarde irá acontecer um enfermeiro chefiar um médico, sendo desaconselhável, e que se tornará contraproducente. Nas diversas opiniões, como passam mais tempo em formação e têm piores avaliações, e ainda, como o Quadro Orgânico de Pessoal (QOP) dos enfermeiros é recente, estes últimos vão progredir mais rapidamente, chegando mais depressa a postos superiores.

Ainda no âmbito das promoções, consideram que são prejudicados comparativamente aos oficiais não médicos.

Mostram elevado desagrado pelas missões atribuídas de véspera, que denota desorganização e não lhes permite gerir e avisar os doentes agendados, com a devida antecedência.

Os médicos que prestavam serviço no Hospital das Forças Armadas (HFAR) referem também descontentamento pelas diferenças de GRH, promoções e gestão de vagas e atribuição de missões, com os médicos dos restantes ramos.

Consideram que as chefias não reconheciam os seus serviços pelo que são muito menos louvados que os oficiais não médicos. Referem ainda desagrado por estes tomarem decisões sobre a classe médica da qual não percebem e sobre a qual, só os especialistas da área deviam decidir.

Apontam como satisfação a camaradagem.

4.2.3 Razão da rescisão do Vínculo Contratual

No Quadro 12 apresentam-se as razões da saída.

Quadro 12. *Razão da saída.*

Testemunhos

“A partir do momento em que não nos reconhecem o mérito, nem reconhecem capacidades nas pessoas que estão a chefiar, é difícil continuarmos, sobretudo, quando percebi que não ia melhorar, ia continuar a fazer coisas que não eram da minha especialidade. Uma pessoa vai alimentando a esperança de que está a passar uma fase menos boa provavelmente, é só uma fase, e depois vai melhorar, mas eu cheguei a um patamar da minha carreira em que olhava para a frente e já não via de que forma é que as coisas poderiam melhorar. Poderia ser assim no início, trabalhar um bocadinho fora da nossa área, mas quando terminássemos a especialidade, quando fizéssemos o CPOS, quando fôssemos oficiais superiores, passávamos pela fase do deslocamento de dois anos e pronto depois voltaríamos a trabalhar naquilo que era a nossa área. Várias vezes me foi impedida a ida para o HFAR e estava sem fazer a minha especialidade. Depois sabia que ia chegar ao HFAR numa altura em que só havia uma médica especialista e que estava à espera de que eu chegasse para se ir embora. Ou seja, eu iria continuar a ficar perdida na mesma e ficar sozinha na mesma, não havia perspetivas de evoluir de nenhuma forma. O Exército definiu uma prioridade de especialidades, eu escolhi uma delas, não foi uma coisa que surgiu especificamente para mim. Orientei toda a minha especialidade de acordo com as necessidades e aquilo que se fazia nas FFAA, tanto que fiz muito mais a parte de ginecologia do que obstetrícia, depois chega-se a um patamar em que dizem que afinal sou mais precisa para comandar homens e não para fazer a especialidade...” (2)

“Quando começou a pandemia, mas já havia um mal-estar na pré-pandemia, parecia que não tínhamos futuro nas nossas carreiras, cada vez mais a especialização que eu tinha não era tida em conta, cada vez queriam que eu fizesse coisas generalistas e até fora da área da medicina. Uma pessoa vai cada vez sentindo que não se sente bem na sua profissão, porque não está a fazer o que gosta, é óbvio que se vai aguentando, uma pessoa vai tendo alguma resiliência, só que chega a um ponto... A pandemia veio acelerar, catalisar o processo, e

quando eu soube que ia haver uma reformulação e uma reestruturação do serviço de saúde militar, em março de dois mil e vinte, eu pedi logo para sair. Já sabíamos o que é que se estava a preparar sem consultar os médicos militares e a parte da saúde, com essa reestruturação. Entretanto no dia vinte e um de setembro, quando eu tive conhecimento que o Ministro da Defesa tinha assinado a dita reestruturação do serviço e saúde, eu disse que aquilo não era para mim, não era o meu futuro, não me revia naquilo. Porque estava lá escrito que Coimbra era para reduzir a uma unidade apenas de apoio da área de Viseu e de Leiria e pouco mais. Eventualmente os especialistas iriam para os HFAR do Porto ou Lisboa, e os médicos depois quando passassem à reserva teriam que estar a serviço na efetividade obrigatoriamente, ou seja, seria uma coisa diferente dos outros militares. Entre outras situações, que cada vez mais eu sabia que não ia poder fazer a minha especialidade, e foi isso que me fez decidir que não tinha futuro na instituição militar... Com pena minha, decidi sair naquele momento, antes de mesmo esperar os dez anos, ou seja, pagando o que fosse necessário pagar, porque já estava mesmo completamente saturado, sabia que se não saísse naquele momento, cada ano que eu perdesse, era cada ano que eu tinha muito mais dificuldades depois cá fora em conseguir operar. Eu já não operava há dois anos e isso parecia que não, já era a quarta vez que eu estava a recomeçar tudo outra vez, porque isto uma pessoa especializa-se numa área, faz cursos internacionais, gastei dinheiro em Barcelona, tudo à minhas custas e depois deixa de operar para ir para Santa Margarida para fazer clínica geral, deixa de operar outra vez para ir para Oeiras, ou seja, está sempre a interromper as coisas, parecendo que não, isto vai moendo e vai prejudicando a nossa capacidade mental, estar sempre a recomeçar e ser ultrapassado por colegas lá fora... E nem sequer vou falar da parte monetária porque, desde o início os meus colegas civis, assim que saíram da especialidade ganhavam cinco vezes mais do que eu como militar. Mas eu continuei porque era o que eu queria, foi a minha decisão desde o início. Se houvesse uma missão como oftalmologista até iria, ou eventualmente noutra situação em que o serviço de saúde fosse tido e achado nisso, porque não? Porque eu sempre gostei disso... Agora, como as coisas estavam a ser conduzidas que era “eu quero, posso e mando”, em que os médicos não são tidos nem achados no processo da tomada de decisão, são apenas uns fantoches, eu quero um médico para ali, quero que faças isto e aquilo porque eu é que sei. Não sabem nada. Há muitas más decisões que se tomam na saúde, porque a direção de saúde não consegue fazer uma gestão acertada. ... Ou seja, quando não há bom senso das estruturas superiores, acaba por haver um problema também cá para baixo, porque eles não filtravam nada infelizmente. Durante a pandemia, por exemplo, nos comandos, houve pessoal infetado com COVID, em que o médico da unidade dizia que não era para fazer ainda os testes, porque ainda não estava na janela para fazer os testes, o comandante dizia que sim, e toda a gente ia fazer a zaragatoa. Claro que depois no laboratório disseram que tinham de voltar a fazer uns dias mais tarde, ou seja, andaram-se a submeter os militares sem necessidade. Isto é só um exemplo. Houve muitos outros exemplos, em que parece que querem mandar nos médicos porque sim. Cada macaco no seu galho, eu não vou mandar nos infantes nem nos artilheiros. ... Infelizmente, chegou-se a um ponto em que os médicos tinham que fazer avaliações, inspeções, exercícios, e não éramos tidos nem achados. Ou seja, queriam um médico para fazer plastron, o médico ia para lá, e não fazia medicina, não fazia nada, só para dizer que se houver algum problema, havia médico. Mas não me permitiram ao médico planear se era necessária aquela ambulância ou não, ou seja, nós éramos só corpo presente. ... E depois se acontecesse um problema as culpas vinham para

cima de nós, com o que fizeram com o camarada dos comandos, porque o médico só serve para bode expiatório e para dizer “temos um médico”, mas depois não permitem que a saúde tome conta e nem permitem planear. ... Muitos exercícios foram feitos, planeados em que nunca se chamou um médico para realizar esse planeamento. ... E depois, é tudo em cima do joelho, por acaso tem corrido tudo bem, quando corre mal na parte da saúde, corre mesmo mal e já sabemos que o Exército nunca se coloca do lado dos inferiores hierárquicos estou a falar na história do médico dos comandos em que ainda tentaram alterar o plano do curso e estavam a tentar responsabilizá-lo por coisas que ele não tinha decidido.” (3)

“Senti que não sabiam gerir a elevada ambição técnica que as pessoas têm. Há muitos médicos que trabalham fora, uns com objetivos económicos, mas nem sempre é uma questão económica. Queremos e necessitamos do reconhecimento dos pares. ... Os melhores não estão muito preocupados com a remuneração, valorizam um projeto tecnicamente aliciante, aliado a uma carreira militar. A instituição pratica coisas do séc. XX, a maioria das especialidades, excetuando uma ou outra que têm algum peso, não se desenvolveu, poucas são as especialidades que têm idoneidade completa no HFAR ao ponto de dar formação completa. Todos temos de ir fazer a nossa formação fora da instituição, porque a Ordem dos Médicos não reconhece competências formativas... Os que saem são os que se esforçam, os engenheiros, os de transmissões e médicos. Não minimizo os outros, mas prometeram-nos carreira diferenciadas que na prática não fazemos. Eu não tenho mais valorização na instituição pela minha especialidade.” (4)

“Tive um problema de saúde e não senti apoio. Senti que era mais um número... Foram ocorrendo algumas frustrações e desilusões que eu fui gerindo. Por vezes íamos a cerimónias e víamos o pessoal das armas cheios de medalhas só por desempenhar as missões do dia a dia, será que nós somos tão piores que eles, não poderia haver um nivelamento? ... Depois com o meu problema de saúde, o não ter sentido acompanhamento e preocupação, pedi para sair, nunca houve um telefonema da DARH a perguntar porquê..., mas ligaram porque o BIM estava caducado... Não me apoiaram quando precisei. Não foram transparentes, não valorizaram o trabalho, não o dignificaram como esperava. Eventualmente as expectativas que depositei muitas delas em prole do Exército e não para meu benefício individual ficaram aquém do que seria expectável.” (17)

“Fiz por respeito a mim próprio, porque havia diferenças entre os ramos e eu ia ser chefiado por colegas dos quais tinha sido chefe e louvado, até me dava bem com eles, não era isso que estava em questão. Há muitas diferenças entre os ramos, criando um mal-estar. Fiz também por falta de condições de trabalho, falhas logísticas de material de informática, limitações e avarias de material. Todos os dias tínhamos de estar sem os computadores, o sistema de visualização das imagens era muito lento, perdia-se mais de 15min a tentar visualizar uma imagem, em dez doentes eram 1h30 que se perdia. Nuna consegui em três anos uma reunião entre a imagiologia e a informática.” (20)

“Houve transformação completa do paradigma a que assistimos na saúde militar. Era a incerteza, a sensação de mediocridade, o HFAR nem uma central telefónica tinha como devia ser. Senti que o hospital que não tinha controlo absoluto sobre os seus recursos humanos. Havia doentes que vinham de Bragança para consulta e os médicos tinham sido embarcados, nomeados para outras coisas. Começou a ser desprestigiante trabalhar no HFAR neste momento... terminei a especialidade, cheio de formação, no ponto chave em posso aproveitar a minha formação em prole do HFAR e dos utentes e colocam-me no IUM a ter o CPOS. 17 anos depois em que devia ter uma palavra a dizer, se o curso de Oficial

Superior faz sentido para um médico, nada, mandam-me tirar uma formação com as mesmas aulas de estratégia, de operações, aulas de pessoal, por amor de Deus! Para mim esse curso foi a gota de água para o copo transbordar. É uma vergonha para a sociedade civil, estarem ali centenas de capitães das FFAA parados 9 meses a serem pagos para não aprender nada. Professores com posturas arrogantes, que apanhavam indivíduos com experiência de cargos na NATO, com formação, a colocarem dúvidas e a levarem com respostas de quem estava nitidamente a nadar naquilo e a dar aulas, de universitário aquilo não tem nada. Estávamos ali a fazer de conta que aprendíamos coisas para se dizer que tínhamos um instituto universitário, isto é, o cúmulo. Aquele curso tem o custo de 17.000€, aquele fantástico MBA que não serve para nada. Na sociedade civil os hospitais civis também degradaram bastante nas últimas décadas, mas ainda há algum espaço para o mínimo de sanidade; no mundo militar perdeu-se a cabeça é o salve-se quem puder.” (21)

“A pior humilhação que se pode fazer a um militar é deixá-lo congelado e ver passar os outros à sua frente. À medida que os anos passavam via pessoas mais modernas a ultrapassar-me e isso custava-me pois eu vivia a instituição e era empenhado e dedicado. Solicitei entrevistas, audições, fiz requerimentos e nunca houve resposta. Ao fim de três anos desliguei o chip e percebi que o meu caminho não era aquele.” (22)

“Houve um momento em que me convocaram numa quinta-feira para estar numa reunião à tarde com o General da DS. Eu sabia que essas reuniões demoravam imenso e eu já tinha marcado presença na entrega de um prémio de Fernando Pessoa de um amigo meu. Uma cerimónia importante com o PR, uma coisa muito institucional, já tinha sido convidada há três meses e tinha confirmado a minha presença. Disse que não podia ir, ameaçaram-me que tinha de ir pois não sabiam o que dizer ao General DS e eu disse que então ia sair do Exército, pois estava farta das reuniões da treta, que demoravam imenso e que eram um desrespeito total pelo nosso tempo. Nós não devemos ser tratados como os não médicos... há colegas que trabalham no militar por amor à camisola, mas eu não me identifico com a estrutura militar e com os meus superiores a dizerem, primeiro cumpre-se e depois refila-se.” (23)

Fonte: Inquéritos por entrevista.

Os oficiais médicos estendem-se um pouco mais quando referem a razão para a decisão da desvinculação. Denota-se mais descontentamento.

Apontam principalmente a falta de reconhecimento pelos serviços prestados, mas também a falta de apoio para complementar a sua formação. Relatam terem sido muitas vezes colocados a desempenhar funções fora do âmbito da sua especialidade, generalistas, em que, por vezes, bastava um enfermeiro.

É também referida a não concordância com a reestruturação do serviço de saúde, decisões que consideram terem sido tomadas sem ouvir a maioria da classe médica e não ir de encontro aos interesses da mesma.

O descontentamento com a parte salarial, é também evidente, até porque todos referem estar cá fora a ganhar mais, com mais reconhecimento, a efetuarem mais formação e a conseguirem gerir melhor as suas vidas pessoais.

Não apreciam ser comandados por pessoas que não eram da sua área e que não ouviam as suas recomendações e sugestões, acabando por serem deixados desamparados em casos extremos (como foi o caso do médico dos Comandos).

A vontade de sair era tanta que muitos deles não esperaram mais tempo e predispuseram-se a pagar milhares de euros pela sua desvinculação, principalmente os que trabalhavam no HFAR.

4.2.4 Críticas e sugestões à forma GRH

No Quadro 13 apresentam-se críticas e sugestões à forma da GRH.

Quadro 13. *Críticas e sugestões à forma GRH.*

Testemunhos

“Olharem para nós como números e não como especialistas. Devia haver uma listagem de todas as especialidades que iam precisar a curto médio prazo, planear em dez anos quantos especialistas vão sair, para não ser uma organização de tapa-buracos, é difícil prever tudo obviamente, mas no Exército o planeamento é feito para um ano ou dois, ... Não se respeita a motivação e não se respeita a pessoa, a individualidade de cada um, não se dá atenção a certos pormenores importantes. Na questão da família, não permitir que as pessoas conciliem tudo, no Exército até é mal visto. Durante a minha maternidade e amamentação marcavam sempre as reuniões na minha hora de saída. Eu estava disponível dentro do meu horário de trabalho.” (2)

“Não há uma gestão com bom senso da carreira médica. Todos nós podíamos ser médicos lá fora, se vimos gostamos das atividades físicas, radicais, da parte operacional. Tem que haver uma noção que um médico não vai fazer apenas as suas consultas no HFAR, se querem uma exclusividade, têm que pagar de acordo com essa exclusividade... Até é bom permitirem aos médicos que façam cá fora, para conseguirem, saber e experiência. Foi sempre um tabu, foi sempre às escondidas, mas toda a gente sabe. O Exército vai pagando em tempo o que não paga em vencimento. Depois por vezes começavam a perseguir os médicos que tinham que lá estar cinco dias por semana ou avaliavam-nos mal por não estarem sempre nas unidades.” (3)

“O Exército não sabe gerir a componente técnica, em particular a medicina. As nossas ambições não são medianas, queremos ser os melhores em cada uma das áreas. Enquanto não souberem gerir estes componentes vão perder muita gente boa. Grande parte de nós entraria nas faculdades cá fora, fez a escolha de ir para a AM para juntar a parte técnica à militar. Há coisas que valorizamos muito, como por exemplo a parte do ensino, e eu na altura queria e por meia hora me foi negada a acumulação de funções. Foi algo que me magoou ... eu

até estava disponível para compensar noutros dias e o Exército foi inflexível, foi mau e causava mau ambiente... deviam uniformizar as regras entre ramos e esclarecer as pessoas desde o início para não criarem outras expectativas. As tomadas de decisão deviam ser partilhadas para as entendermos. ... Há disparidade dentro do HFAR entre os ramos e entre o polo de Lisboa e do Porto. Dever-se-ia uniformizar mais. São alocados RH num polo e no outro não. Sai mais pessoal de Lisboa do que do Norte, porque pedem mais aos de Lisboa do que ao colega do Porto. Estamos sempre em comissões e eu tinha as comissões e as consultas ainda.” (4)

“Deviam fazer o que está escrito, nos direitos e nos deveres. Olharem de forma individual e não global. Perceber quais são os objetivos de cada um, saber o que cada um ambiciona.” (17)

“Falta planear. Tem de se escolher as pessoas mais aptas, não colocar médicos a fazer funções administrativas, nem militares das armas a decidir sobre problemas de saúde... É necessário que as regras sejam claras. Saber o que se pretende, que cotas é que vão para medicina hospitalar, medicina operacional, quais são os estágios, as interrupções previstas e as regras têm de ser transversais e transparentes. Há uns que conseguem licença sem vencimento, outros não conseguem, haver justiça e transversalidade... Haver planos a medio, longo prazo, tem de haver regras transparentes e definidas... No Exército existe muito aquela mania de que um médico não pode ser promovido, porque o de infantaria ou cavalaria do mesmo curso ainda não foi promovido, mas depois vamos ver e o inverso acontece, ou seja há muitos das armas que são promovidos à frente de médicos. Por isso neste momento têm poucos Coronéis médicos... O regulamento de Saúde é muito antigo, a constituição das juntas não é revista há 45 anos. Há procedimentos que têm de ser revistos.” (20)

“Foi mau promover os enfermeiros todos a oficiais. Qualquer dia temos enfermeiros a mandar em médicos, essa mudança de paradigma foi um tiro no pé. Não se devem pôr as pessoas no mesmo patamar. Os enfermeiros são mal pagos, devem ganhar mais, mas não desta forma. É uma questão muito sensível... E a revisão das carreiras no EMFAR que o EMGFA preparou e implementou, que do ponto de vista de carreira militar pôs tudo ao mesmo nível. A avaliação militar já sabemos como é, quem investe mais na formação tem piores notas, do que quem está sempre lá, mas não evolui. Num futuro muito próximo vamos ter um enfermeiro como diretor do Hospital e a dizer ao médico como tem de fazer. Isto é surreal. Não vale a pena ser médico na tropa. Para quê ser médico, para acabar como o médico dos Comandos? ... Os médicos até são um pessoal resignado e mole habituados a combater, o doente, a operação, recuperar, aprender, vamos aguentando, reivindicam menos que outras operações, por exemplo os enfermeiros, conseguem o que reclamam, nós devíamos reclamar mais, mas somos uns resignados, por isso veja-se bem como é preciso estar mal ao ponto de pagar para ir embora, ter liberdade. E é indecente pagar para sair. É inarrável, é de país pequenino e invejoso, com a justificação que nos pagam a formação? Pagam tanto aos médicos como aos outros. Num mundo civil eu não indemnizaria eu era indemnizado, porque entrei numa realidade daquela que fui posta a trabalhar. Contaram como formação a indemnizar o ano que estive na Madeira, nem sequer foram honestos. Eu escolhi a especialidade que me ofereceram, mediante as que tinha disponíveis, não foi criada especificamente para mim. Ignoraram as minhas expectativas e enganaram-me, de alto a baixo. Não vale a pena investir em profissionais especializados se depois vão para exercícios, cerimónias e fazer CPOS.” (21)

“O caso da saúde é especial, porque existe um mundo alternativo exterior muito aliciante e todos ligamos ao aspeto financeiro... É necessário, não a igualdade, mas a equidade, tratar coisas diferentes como coisas diferentes porque elas são realmente diferentes... Haver remuneração consoante a sua especialidade. Um Oficial de infantaria ou cavalaria não tem a mesma responsabilidade de um médico... Se olharem lá para fora e virem valores remuneratórios mais atrativos e como são respeitadas e acarinhadas, as pessoas optam pela parte civil... No Exército um oficial serve para tudo, justiça, operações... é necessário fazer as coisas com seriedade, colocar pessoas na justiça, que não sabem de direito a tratar de processos de ex-combatentes, por exemplo não é correto. Por exemplo o nosso IASFA é liderado por pessoas que não são profissionais na área, por isso não dá lucro e é uma loucura de dinheiro que lá entra.” (22)

“A organização falha com todos os médicos. Acabamos uma especialidade e quando estamos no topo da nossa formação, eles colocam-nos em funções que não tem nada a ver com a nossa área e é um desconsolo. Acabo uma especialidade de cardiologia e vou para a AM fazer medicina geral. Cheguei a pedir para sair, mesmo a pagar e responderam que não podia pois era indispensável para o Hospital militar e depois colocam-me na AM. Não podia sair, pois, era interesse da nação, tipo Estado de Emergência, mas depois vou para a AM, sem exercer a minha especialidade. O que me vale é que eu ia exercendo na privada para não perder as minhas capacidades. ... Cheguei a receber telefonemas de manhã a convocarem-me para reuniões à tarde no EM. Reuniões que ia todo o pessoal e ninguém entendia o que estava lá a fazer, pois era só para ouvir, palestras em que não se podia falar nada, não se podia ultrapassar a cadeia de comando, se queremos dizer algo tem de ser depois do nosso Diretor. Por isso não via a vantagem de deixar utentes com consultas marcadas, muitos eram de longe, já vinham a caminho, velhinhos que chegavam lá e já não tinham consulta.

Essa história das cerimónias a toda a hora, almoços, reunião disto e daquilo, dia disto e daquilo, dias em que não se fazia nada. A minha mais-valia, era desperdiçada nestas coisas, pois eu não dava consultas... O Exército tem de perceber que a única maneira de ter bons médicos no ativo, é esses bons médicos terem as condições do público, com um horário de trabalho fixo que lhe permita acumular. Claro, com ações militares programadas antecipadamente, mas distribuídas com justiça e igualdade por todos os médicos militares. Um médico recebe muito mais cá fora, por isso só vai ficar se puder acumular, se puderem funcionar em simultâneo, mas para isso as coisas têm de ser bem planeadas. Em combate, ainda se entende a cena das 24H, mas tirando isso, ninguém gosta dessa vida desnorteada. Deviam recrutar mais administrativos para executar as tarefas administrativas e não empenharem os médicos especialistas nestas coisas... O ter que ir porque sim. Reuniões com o médico, o assistente, o motorista, gastam-se rios de dinheiro e perde-se imenso tempo. É um disparate.” (23)

Fonte: Inquéritos por entrevista.

Também os oficiais médicos se queixam de serem vistos pela GRH como números e não como profissionais. Consideram que não há justiça nem transversalidade nas decisões, não há uma gestão com bom senso da carreira médica, tendo em conta a sua formação, a sua ambição e existência de famílias.

Há relatos dos que se sentem perseguidos por trabalharem em acumulação em clínicas privadas, que eles consideram muito positivo por lhes permitir adquirir experiência e saber.

Contestam muitas vezes as suas colocações por não serem de acordo com a sua especialidade, não lhes permitindo desenvolver as suas competências e aplicar a sua formação. Relativamente à formação há também queixas de não lhes ser permitido frequentar cursos muito importantes para o seu desenvolvimento profissional e acompanhamento da evolução constante da medicina.

4.2.5 Aspetos positivos e negativos na passagem pela instituição militar

No Quadro 14 apresentam-se as petos positivos e aspetos negativos na passagem pela instituição militar.

Quadro 14. *Aspetos positivos e negativos na passagem pela instituição militar.*

Testemunhos	
Positivos	<p>“A disciplina, parte operacional e aprendizagem. Também é bom para nós sabermos o que não devemos fazer e nisso eu tive largos exemplos, mas também tive bons exemplos essencialmente até fora da minha área, lidei com muitas pessoas que admiro e que e que acho que são pessoas muito inteligentes e que têm imensas capacidades.” (2)</p> <p>“Camaradagem, a organização, que não era aquela que eu estava habituado, mas a instituição militar tem isso de bom, a disciplina que sinto falta disso, e a amizade, a camaradagem.” (3)</p> <p>“Amigos para a vida, superação, resiliência e desenrasque. Formação mais abrangente, aprende-se um pouco de tudo, coisas que nos ajudam a ser melhores profissionais.” (17)</p> <p>“Gostei de ir á Bósnia.” (20)</p> <p>“Camaradagem sobretudo na missão; Possibilidade de realizar uma missão, com tropa a sério; Essências dos valores que a instituição defende.” (22)</p> <p>“Pessoas que conheci, dos colegas, soldados, enfermeiros. Trabalhei com especialistas muito bons. Gostei muito da missão, foi uma experiência muito interessante e enriquecedora.” (23)</p>
Negativos	<p>“Não é tão organizado como se pensa que é. Má GRH no geral, o planeamento e a organização, pois não planearem necessidades a longo prazo.” (2)</p> <p>“Falta de reconhecimento pelo esforço que uma pessoa tem, nomeiam-nos para tudo e mais alguma coisa. Injustiça e desigualdade.” (3)</p>

“Não somos valorizados. Não sabem reter os técnicos, os bons profissionais. Não há equilíbrio entre carreira militar e a carreira técnica, falta de reconhecimento dentro da instituição, as decisões são pouco uniformes e não entendemos a génese da decisão, por vezes nem tem aplicabilidade, as sugestões nem são ouvidas, são desvalorizadas. A morosidade, é uma estrutura com engrenagens muito fixas, pouco flexíveis. Lento a atender e a atualizar-se. Não permitem a dualidade para que as pessoas consigam ser reconhecidas cá fora pelos seus pares, pelos melhores médicos, estarmos ao nível deles exige nos trabalho e dedicação.” (4)

“Devia ser mais organizado, não cumprem com os valores que ensinam. Muito *show-off*, a partir de determinado posto são muito carreiristas, muito o politicamente correto.” (17)

“A falta de planeamento que assisti, mesmo a nível de cursos de formação, quer teóricos, quer práticos. O deixa andar. Falta de visão. Inércia. A inércia faz com que uma instituição tenha estabilidade, isto é paradoxal, pode ser boa porque dá alguma estabilidade, não é bom andar sempre a mudar, mas há coisas que têm de ser mudadas, assim é exagerada.” (20)

“Falta de preocupações com as pessoas; pessoas nos cargos durante muito tempo, em cargos de chefia, até depois de passarem à reserva, ficam na efetividade de serviço que é mau para a instituição. São precisos jovens que tragam ideias novas, para não se estagnar; falta de preocupação com a gestão das carreiras. Era preferir um efetivo mais profissionalizado.” (22)

“Era uma prisão, não há liberdade individual. O que mais me agrada hoje em dia é não receber telefonemas a toda a hora com reuniões a toda a hora, que me trocavam a vida toda, poder planear a minha agenda descansada... há pessoas com quem me cruzei na instituição militar que não fazem nada. Entre formaturas, treino físico, café a meio da manhã, reuniões, cerimónias conseguem passar uma vida sem produzir nada. As avaliações são uma treta, as notas são dadas para não arranjar chatices, não se reportam casos maus. Comigo muita gente tinha sido despedida. Nós, pelo menos os médicos, temos sempre o que fazer, ver doentes.” (23)

Fonte: Inquéritos por entrevista.

Como fatores *negativos* é relatada a falta de reconhecimento, o baixo salário, a não possibilidade de frequentar formação ou mesmo de a promoverem. Relata-se ainda, a falta de planeamento a longo prazo, a falta previsão das especialidades necessárias para fazer face às necessidades.

É ainda registado como fator negativo o facto de não serem ouvidos nas decisões sobre a área médica e a falta de organização, daí surgirem decisões de última hora.

Como aspetos *positivos* são apontadas a disciplina, os valores militares, a camaradagem e as missões humanitárias, ou seja, os mesmos aspetos valorizados pelos oficiais não médicos.

Mais uma vez, também os oficiais QP médicos, relatam muito mais aspetos negativos do que aspetos positivos.

4.3 Dados relativos aos Oficiais RC

4.3.1 Análise das motivações

Fazendo uma análise ao conteúdo das entrevistas dos oficiais RC, do resultado das 10 entrevistas realizadas, a idade média de prestação de serviço é 2 anos e 6 meses, sendo 6 do sexo masculino e 4 do sexo feminino.

São todos licenciados em áreas do desporto, informática, psicologia, biologia, administração e finanças.

No Quadro 15 apresenta-se o momento da sua vida em que decidiram optar pela carreira militar.

Quadro 15. *Indicação do momento em que decidiu optar pela carreira militar.*

Testemunhos	
Adolescência	Nada a referir
12.º ano	Nada a referir
Depois da faculdade	“Ingressei no Exército com uma formação profissional e isso traz-nos muitas expectativas.” (5) “Seis meses depois da licenciatura.” (6)

Fonte: Inquéritos por entrevista.

Todos tomaram a decisão de enveredar pela carreira militar após terem concluído a sua licenciatura.

No Quadro 16 apresentam-se as razões de ter optado pela carreira militar.

Quadro 16. *Indicação das razões de ter optado pela carreira militar.*

Valores Militares	“Já trabalhava, por isso vim por ter uma excelente imagem do Exército.” (6)
Influência familiar	“Tinha familiares militares e admirava-os.” (11) “O meu pai era militar.” (14)

Empregabilidade/ carreira	<p>“Eu ganhava mais lá fora, mas não tinha por onde subir.” (5)</p> <p>“Faltava-me o estágio disseram que o podia conseguir no Exército.” (9)</p> <p>“Sabia que podia vir a usufruir do RCE.” (9)</p> <p>“Vinha com expectativa de carreira.” (6)</p> <p>“Queria uma vida estável, ganhar tempo de serviço.” (24)</p> <p>“Queria desenvolver a minha formação em Biologia, achei que no Exército ia conseguir.” (18)</p> <p>“Vi o anúncio, e como a minha vida era exaustiva, decidi concorrer.” (13)</p> <p>“Estava desempregada e através do IEFP pareceu-me uma boa possibilidade.” (14)</p>
Servir o país/ missões	Nada a referir
Desafio/ experiência militar	<p>“Queria uma atividade cinotécnica e achei que no Exército ia conseguir.” (9)</p> <p>“Gostava de ver os militares fardados, queria ser militar.” (30)</p> <p>“Curiosidade pelo desporto, pela disciplina, a vida militar já tinha dois mestrados.” (15)</p> <p>“Admiração pela vida militar.” (11)</p>

Fonte: Inquéritos por entrevista.

Encontram-se vários motivos para optar pela carreira militar. Os valores militares e o desafio da experiência militar são uma das razões, no entanto, o facto de representar a oportunidade de ter um emprego estável, poderem engrossar o seu *Curriculum Vitae* com anos de experiência na sua área, justificou a opção de alguns deles.

4.3.2 Satisfação profissional

No Quadro 17 apresentam-se a satisfação quanto às várias dimensões associadas à satisfação no trabalho.

Quadro 17. *Indicação da satisfação quanto às várias dimensões associadas à satisfação no trabalho.*

Trabalho	<p>“A formação é desadequada, não somos preparados para o dia a dia numa unidade.” (5)</p> <p>“No recrutamento falaram-me na possibilidade de estudar, tentei frequentar mestrado, mas nunca consegui ir às aulas. A minha principal missão era tomar conta de Praças.” (6)</p> <p>“Colocaram-me na secção de justiça com os processos dos ex-combatentes, não percebia nada daquilo, nem sabia nada de direito, não conseguia ajudar aquelas pessoas.” (9)</p>
-----------------	---

	<p>“Recebemos formação para ir para a guerra, mas depois não vamos, e para o dia a dia não somos preparados.” (11)</p> <p>“Gostei da recruta, mas depois não evoluímos para essa área, somos colocados com processos jurídicos, a fazer serviços diários, funerais...” (13)</p> <p>“No recrutamento dizem que podemos ficar colocados em muitos locais, mas no fundo isso não acontece.” (15)</p> <p>“Não fiz nada na recruta que se adaptasse depois... O horário normal era bom, mas os serviços de 24h eram pesados, se fizéssemos serviço ao fim de semana, não tínhamos direito a folga.” (18)</p> <p>“A formação da recruta não serve para o dia a dia.” (24)</p> <p>“Na recruta aprendi os postos e a fardar, nada que servisse para o dia a dia. Gostei da experiência, mas é muito redutor.” (30)</p>
Salário	<p>“A função é mal remunerada comparativamente com a vida civil, face ao número de horas que se trabalha, só a quantidade de serviços diários que fazemos... é uma loucura!” (6)</p> <p>“O vencimento que me pagavam não compensava a responsabilidade, foi pesado ouvir os ex-combatentes, as suas histórias, faltavam sempre documentos...” (9)</p> <p>“Como técnicos que somos ganha-se mal, mas para alguns que lá andam é muito bom.” (11)</p> <p>“Devia haver um extra pelos serviços diários.” (13)</p> <p>“Não fui preparada para os serviços diários.” (14)</p> <p>“Não considero bem pago face às responsabilidades que temos, hoje até estou a receber menos, porque dou mais importância à estabilidade, ao tratamento.” (15)</p> <p>“Nós ainda vamos ganhando, mas os Praças, é vergonhoso, comem mal, ganham pouco, maus alojamentos.” (24)</p>
Promoções	<p>“Eu queria ir para o QP, mas ainda bem que iniciei como RV, assim vi o que era a instituição e não avancei mais.” (11)</p> <p>“São só seis anos, não há muitas oportunidades.” (15)</p> <p>“Demoramos muito no posto de aspirante, mais do que o previsto.” (30)</p>
Reconhecimento	<p>“As pessoas deviam provar que mereciam ficar por mérito.” (5)</p>
Benefícios	<p>“O regime de incentivos tem bons apoios, mas poucos podemos aproveitar.” (5)</p> <p>“Dizem que podemos estudar, mas a maior parte dos quartéis fica distante das faculdades ou não nos deixam ir às aulas.” (6)</p> <p>“Tive pena de não terminar o contrato pois podia receber a indemnização do regime de incentivos, mas não aguentava mais.” (15)</p>
Condições de trabalho	<p>“Era tudo para ontem, há pouco planeamento.” (5)</p> <p>“Estamos longe de casa, as condições não são muitas... e os Praças é o que faz mais confusão, muitos serviços, não ganham para as viagens.” (11)</p> <p>“Fazíamos muitos serviços de 24h e não descansávamos no dia seguinte.” (13)</p>

	<p>“Gosto de tudo organizado e não senti nada disso. Parecia tudo obsoleto, tudo demorava imenso tempo e era muito burocrático; estamos na era digital e eles ainda se agarram muito ao papel, sabendo que há softwares para tudo.” (14)</p> <p>“Os ordenados comparados com cá fora, até são bons, mas para os serviços que fazemos, não.” (15)</p> <p>“A alimentação é fraca em proteína, a formação tem uma exigência física grande com coisas efetuadas de forma errada, que leva a muitas lesões... Fiquei longe de casa, mexeu com o meu casamento.” (24)</p> <p>“Fazia muitos serviços, éramos nomeados para missões que nos impediam de ir para casa e ninguém nos pagava por isso.” (30)</p>
Colegas de trabalho	<p>“Bom ambiente.” (5)</p> <p>“Com os da minha categoria havia camaradagem.” (6)</p> <p>“A coisa ficou má quando depois de uma baixa médica deixei de fazer serviços diários...” (9)</p> <p>“Fazem-se boa amizades, muito boas mesmo!” (11)</p> <p>“Sempre fui muito apoiado.” (13)</p> <p>“É muito tranquilizador sabermos que nunca estamos sozinhos.” (14)</p> <p>“Havia bom ambiente.” (18)</p>
Organização e a sua direção	<p>“Éramos avaliados por pessoas que não eram da nossa área e nem entendiam dela... Sabíamos das coisas oficiosamente em conversas de bar, oficialmente havia pouca coisa que chegava.” (6)</p> <p>“Nunca me diziam nada.” (9)</p> <p>“Há pouca aceitação para acatar sugestões. Detetei vários erros no RAMFA e não aceitaram a sugestão de alterações.” (24)</p> <p>“Os contratados fazem o que os QP não querem fazer; sabíamos de tudo à última da hora.” (30)</p>

Fonte: Inquéritos por entrevista.

Fazendo a análise da satisfação dos oficiais RC, foi apontado como principal fator da insatisfação o facto de não poderem desempenhar funções na sua área de formação, tal como lhes foi transmitido no recrutamento, assim como a possibilidade de ficarem perto de casa. No princípio, a informação é que poderiam ficar dois anos deslocados mas, na maioria dos casos, acabou por não acontecer.

Quanto à formação, consideram que é desajustada ao dia a dia, uma vez que não são preparados para o desempenho de funções simples, como a de Oficial de dia, serviço diário de 24h.

Consideram que o salário é baixo se forem contabilizados os serviços extra às suas funções, como os serviços diários de 24h, sem direito a descanso no dia seguinte, os processos de amparo, as escalas aos funerais...

Relativamente à progressão, reclamam pelo tempo que passam no posto de Aspirante, e muitos são promovidos com atrasos de seis meses, o que se reflete no seu vencimento, uma vez que não recebem retroativos aquando da promoção.

Apesar da existência de um regime de incentivos destinados aos RC e RV consideram que não é aplicável na maioria dos casos, nomeadamente a possibilidade de frequentar um curso superior, visto que nem sempre lhes é possível frequentar as aulas e concorrer às faculdades e cursos desejados.

É transversal a todos, as queixas da falta de planeamento, da desorganização, das péssimas condições de alojamento e da má alimentação.

À semelhança dos oficiais do QP, também estes oficiais se sentem incomodados pela falta de Praças, e as condições a que os mesmos são sujeitos, seja de baixo vencimento, excesso de tarefas e serviços de 24h, péssimo alojamento e alimentação.

Consideram que, apesar de, muitas vezes, terem conhecimentos decorrentes da sua área de formação, estes não eram tidos em conta, por serem RC.

No entanto consideram muito positiva a camaradagem, o crescimento como pessoa, a disciplina, os valores inculcados.

4.3.3 Razão da rescisão do Vínculo Contratual

No Quadro 18 apresentam-se as razões da saída da instituição militar.

Quadro 18. *Razão da saída.*

Testemunhos
<p>“Quando percebi que as pessoas estão no Exército para subir no posto, receber o seu ordenado e não se preocupam com os subordinados ... Quando percebi que não era nada do que prometeram, não são organizados, e estão desatualizados, virados ainda para a guerra colonial, com treino de guerrilha...” (5)</p>
<p>“A limitação dos contratos e as expectativas não são bem cumpridas. Trazemos uma ideia de fora e passam-nos uma ideia no recrutamento que não corresponde, criam expectativas que não se realizam, não vimos trabalhar na nossa área, colocam-nos onde os QP não querem.” (6)</p>
<p>“Parecia que estavam a gozar comigo, nunca nada batia certo entre o que diziam no recrutamento e depois se passava. Fiz opções baseado em promessas que não cumpriam. Para além de não ter feito nada na minha área, basicamente geri um depósito, terminei uma licenciatura para gerir material de limpeza e escritório... criaram-me falsas expectativas.” (9)</p>

“Quando recebia propostas cá de fora e via a diferença entre o que podia estar a ganhar..., mas há lá pessoas que são reféns daquilo, não têm mais nada, têm cursos com pouca empregabilidade. Outros só aguentam até ao fim porque querem receber a indemnização, caso contrário, saíam mais cedo.” (11)

“Estava muito parado, desmotivado, colocado nos serviços administrativos, não tinha um objetivo operacional, dentro da minha área. O tempo estava a passar e resolvi procurar algo da minha área cá fora.” (13)

“Não estava a trabalhar na minha área, ia acabar por sair e não teria experiência profissional.” (14)

“Fui concorrendo ao SEF para assegurar um emprego fixo, entretanto, fui recrutado. Não estou na minha área, mas é um trabalho de investigação e para a vida. Se o Exército me deixasse ficar eu não tinha saído, pois eu já conhecia e gostava... pedi várias vezes reclassificação para a minha área e nunca consegui e iam abrindo vagas, mas a DARH, nunca diferiu os meus requerimentos.” (18)

“Comia-se mal, péssimos alojamentos, muitos serviços de 24h, não fazíamos nada da nossa formação como nos prometiam no recrutamento... não desempenhei funções da minha área, eram tantos serviços não pagos... não dava para fazer missões, são mais para os QP.” (30)

Fonte: Inquéritos por entrevista.

Como razões apontadas para a rescisão de contrato, são referidas principalmente as incoerências entre o que lhes era prometido no recrutamento e a realidade encontrada, nomeadamente o facto de não desempenharem funções na sua área de formação, não se desenvolverem profissionalmente, ou não ficarem perto de casa.

É também apontada como razão de rescisão a questão salarial e condições de alojamento e alimentação.

4.3.4 Críticas e sugestões à GRH

No Quadro 19 apresentam-se críticas e sugestões à gestão dos recursos humanos.

Quadro 19. *Críticas e sugestões à GRH.*

Testemunhos

“Passamos a vida a preencher os mesmos papéis, na recruta, na incorporação, quando somos colocados... não há uma base de dados? Qualquer outra empresa ia à falência... O sentimento de decepção é tão maior para quem tem mais formação. Porque quem não tem nada, tudo o que vem é bom, mas para quem já tem formação, quem é ambicioso na sua carreira, fica decepcionado. O Exército acena com a bandeira de que podemos frequentar formação, mas depois não o podemos frequentar porque fazemos falta no serviço. Prometeram-me várias colocações que não aconteciam porque precisavam de mim naquele local, acabaram por me perder na mesma... A maior parte dos candidatos são do Norte, as vagas a Sul, era bom que quando concorressem já soubessem para onde iam, concorrerem

logo para uma vaga naquele sítio, o sentimento depois de desalento quando se vai para longe é muito maior. Um miúdo de Braga para ganhar o salário mínimo não lhe compensa estar em Lisboa, só se não tiver mais nada. Eles vão na esperança de ficar perto de casa... É importante compreenderem que os RC são iguais aos QP, pelo menos no papel, mas para os QP era uma coisa, e para os RC, outra.” (5)

“Era mau sermos avaliados por quem não tinha a nossa formação, não eram psicólogos... criam expectativas que não se realizam, não vimos trabalhar na nossa área, colocam-nos onde os QP não querem... fosse Praça também não me conseguiriam motivar, ia com a ideia que ia dar uns tiros, uns saltos e de repente metem-nos na messe a servir e a limpar, é muito desmotivante... Pessoas que não percebem nada da nossa área têm mais influência que as de saúde.” (6)

“.. quase todos ... tínhamos boas formações, mas não éramos aproveitados para isso, o importante era fazer os serviços diários de 24H.” (9)

“A instituição promete coisas que não existem. Há uma grande propaganda... Não sabia que ia ficar um ano à espera da promoção, que os alojamentos eram muito maus. No dia do DDN nunca nos mostram os quartos que vamos encontrar, não mostram a verdade, andei em viaturas nesse dia como civil, que nunca mais andei como militar... má GRH nas promoções. O facto das pessoas que não sabem ou não querem trabalhar não poderem ser despedidas, é mesmo muito desmotivador pois recebem tanto como os que trabalham e o acumular dessas pessoas estraga o desempenho e produtividade dos outros... O Exército devia olhar para as outras instituições que trabalham melhor e perceber o que lá se faz de melhor, onde há mais motivação e porquê.” (11)

“Adequarem as vagas às necessidades. Eu senti que não estavam à minha espera e andaram a ver onde me iam encaixar, ficaram todos contentes porque tinham mais um oficial para a escala a elaborar processos disciplinares.” (13)

“Devia haver prolongamento do tempo de contrato, desempenhar funções na sua área técnica para sair com experiência para o mercado de trabalho civil. Deviam sair do quadrado, abrir horizontes, aceitar ideias dos jovens técnicos prolongando o tempo de alguns contratos. Não haver tanta rotatividade. Considerarem melhor a situação dos Praças, melhorarem as condições de habitabilidade, o excesso de serviços, baixa remuneração. Muitos Praças diziam-me - se eu for para o *McDonald's* estarei perto de casa, dos meus amigos e gasto menos em viagens. Devíamos tratar bem estes jovens, são o suporte do nosso Exército, em caso de necessidade, são eles que vão combater... É muito sacrifício apenas por seis anos. Ser Militar não é uma profissão normal, é uma missão. Não haver um reconhecimento, um retorno, não sentirem que são só mais um, é muito importante.... Os jovens de hoje já não enfrentam as pobreza de antigamente. Alguns quando chegam ficam surpreendidos com as condições, os jovens de hoje têm outras características e valorizam outras coisas, o bem-estar, têm uma autoestima que lhes requer essa atenção. O Exército não fez um *refreshing*, não se atualizou nesse sentido. Facilitar a mobilização, aliviar os procedimentos, é tudo muito burocrático, pararam no tempo...” (14)

“Colocarem pessoal de Educação Física para Atirador não adianta muito, pois só pode ficar seis anos e depois saem sem experiência na sua área... O pessoal devia saber antecipadamente para onde vai prestar serviço e o que vão fazer, que funções vão desempenhar. Quando é possível conciliar tudo devem-se esforçar para manter o pessoal satisfeito... Dar compensações dos funerais, dos serviços de 24h, remuneratórios ou de descanso... resolveram deslocar-me a 18 meses de terminar, ia para longe e ia ser pai.

Tentei arranjar troca, permuta, consegui e não foi aceite, por isso saí e perderam-me na mesma, não deixaram conciliar a vida pessoal com a profissional e a razão que apontaram não foi justificável.” (15)

“No recrutamento são-nos dadas informações que não correspondem à verdade. Há uma ideia muito otimista que depois não corresponde... deviam poder deixar continuar, assim é perder tempo. Há muita diferenciação entre contratados e o pessoal do quadro, são muito elitistas, até com os técnicos, não aceitam. Há coisas da nossa área de formação que temos mais bagagem... melhor remuneração salarial aos Praças. Faltam muitos e os que estão, são sobrecarregados de trabalho. A instituição assim não funciona, é muito mau. Nem um quadro de Praças há. O dinheiro que é gasto em formação aos contratados que vão formando e vão saindo, constantemente e rotativamente, era facilmente contornável aproveitando aqueles que já têm formação, bem formados, disponíveis, claro que tinham de escolher os melhores, porque quando eles saem é quando estão no ponto perfeito. Os contratados têm aquele rótulo de que não servem para mais de sete anos.” (24)

“Deviam modernizar e adaptar. Pagar melhor. Dizer a verdade no recrutamento.” (30)

Fonte: Inquéritos por entrevista.

Ao nível da GRH consideram que não são colocados de acordo com a sua formação, não lhes permitindo o desenvolvimento como profissionais, nem permitindo ao Exército, tirar proveito do conhecimento que poderiam trazer sem custos com a formação.

Lamentam que haja um desfasamento entre o recrutamento e a realidade da GRH.

4.3.5 Aspetos positivos e negativos na passagem pela instituição

No Quadro 20 apresentam-se aspetos positivos e negativos da passagem pela instituição militar.

Quadro 20. Aspetos positivos e negativos da passagem pela instituição militar.

Testemunhos	
Positivos	<p>“Se não tiver mais nada é positiva a camaradagem, não tenho muito de bom a dizer da instituição, mas sou um defensor do serviço militar obrigatório.” (5)</p> <p>“A experiência, a recruta.” (6)</p> <p>“Gostei da recruta, fazia bem a muita gente, superação física e psicológica, é algo para a vida.” (9)</p> <p>“Camaradagem, amizade verdadeira, ajudar-nos uns aos outros. Gostei da recruta, menos a parte de partir a perna, gostava do convívio. Fazer exercício físico diariamente.” (11)</p> <p>“Gostei da recruta, era desafiante...Camaradagem, saber que está ali sempre alguém para ajudar, o crescimento pessoal, temos de aprender a desenrascar.” (13)</p>

	<p>“Camaradagem, entreatajuda, sentimento de pertença a um grupo. Podemos ter quezílias, mas no momento certo, estamos todos juntos. É uma aprendizagem, uma reestruturação pessoal.” (14)</p> <p>“Relacionamentos, experiência.” (15)</p> <p>“Camaradagem, entreatajuda, proteção que sentimos. No SEF é mais cada um por si. Alojamento dentro dos quartéis.” (18)</p> <p>“Camaradagem, muito interessante, pensei que já tinha e só lá percebi o verdadeiro sentido da palavra. A autodisciplina, o brio a vontade de fazer melhor, e o autoconhecimento.” (24)</p> <p>“Camaradagem e conhecer pessoas.” (30)</p>
Negativos	<p>“Passam a vida a resolver problemas que não existiriam se os tivessem previsto atempadamente, aprendi como não se fazem as coisas, é negativo para o Exército, mas até foi positivo para mim.” (5)</p> <p>“As deslocações e para quem vai fazer CV não vale a pena, vai perder tempo e anos da sua vida, não são tão organizados como pensamos... Mesmo os militares de carreira não lideram pelo exemplo, muitos esperam apenas pelo dia 20, não conseguem motivar os outros.” (6)</p> <p>“Falsas expectativas, ilusão de trabalhar na área ganhar experiência e CV... Fiquei desagradado em ver os Praças a fazerem serviços atrás de serviços, muitos eram de longe, gastavam todo o dinheiro nas viagens.” (9)</p> <p>“Terem mentido no recrutamento, não estarem alinhados com a realidade... Eu achava que o principal propósito do Exército era aprontar os teatros de operações, mas só vão muito poucos, e quase sempre os QP. Nós servimos para fazer os serviços diários... É uma instituição que está adormecida, porque o propósito da sua existência não existe e porque não tem investimento. Só dá despesa, não produz nada.” (11)</p> <p>“Não fazer tarefas relacionadas com a nossa formação, serviços diários não remunerados... Vi muitos Praças carregados de serviços, longe de casa, com maus alojamentos.” (13)</p> <p>“Deslocamento, ficar sem a nossa rede familiar.” (14)</p> <p>“Eram muitos serviços diários de 24h, pois não vamos dormir a casa, é muita responsabilidade... A deslocação, os serviços de 24h.” (15)</p> <p>“Serviços de 24h, cerimónias de funerais (não sabia fazer e se calhasse no fim de semana, os dias não eram repostos)... No caso dos Praças ainda é pior, muitos serviços e muito mal pagos.” (18)</p> <p>“Comer mal, dias a dormir 3 horas por noite, treinar muito de manhã e ter palestras à tarde exaustos com péssimo poder de absorção, para quem depois não pode ir a uma missão, não se percebe para quê tanta exigência... muito mau para os Praças, estar longe de casa, formas de tratamento que julgo desnecessárias... ser praxada só porque sim, por espírito de corpo, por um pagam todos, isso não estimula... mandarem rastejar em cima de silvas e cardos, não percebo qual o intuito... a seguir ficam arranhados, cheios de picos, agressões na pele, infeções, é completamente desnecessário. Há outro tipo de castigo sem criar lesões.” (24)</p>

“Infraestruturas velhas e má alimentação, falta de pagamento de horas extraordinárias. A forma como nos iludem no recrutamento. Principalmente aos Praças.” (30)

Fonte: Inquéritos por entrevista.

Na passagem pela Instituição consideram muito *positivo* o crescimento pessoal que sentem ter conseguido, a experiência da recruta, ultrapassando desafios que julgavam não ser possível, a camaradagem.

É referido *negativamente*, o excesso de serviços de 24h, os alojamentos, a alimentação, as praxes desajustadas, as falsas expectativas criadas no recrutamento, os deslocamentos e a desorganização da mesma.

Os oficiais RC apontam muitos aspetos negativos que pesaram na sua tomada de decisão.

4.4 Resultados

O passo seguinte foi analisar os dados recolhidos pelas entrevistas, no intuito de alcançar os objetivos a que o estudo se propõe.

No que concerne à avaliação dos aspetos relativos à **satisfação**, o questionário está voltado a avaliar primordialmente a satisfação com a remuneração, satisfação com o ambiente de trabalho com pares e superiores, satisfação com os horários de trabalho e é transversal aos três grupos de oficiais, a insatisfação com as várias dimensões do seu trabalho.

Nos Oficiais do QP verifica-se que a insatisfação se situa sobretudo na questão salarial. Os militares entrevistados encontraram alternativas no mundo civil melhor remuneradas, uma vez que consideravam que, face às horas que trabalhavam, o vencimento era reduzido. Embora seja referida que a formação é considerada mais interessante, a mesma vai perdendo o interesse nos cursos e anos seguintes. Já o reconhecimento é referido como uma prática pouco utilizada e muitas vezes até omissa, sendo isso apontado como desmotivante e desencorajador. Os militares referem ainda não receberem benefícios por serem militares. Ao nível das condições de trabalho, a principal razão de insatisfação é a quantidade de horas que se trabalha e o nível de *stress* atingido. A Instituição é referida como tendo um sistema pesado e ser desorganizada, falta de

planeamento nas infraestruturas e equipamentos, falta de investimento nas novas tecnologias disponíveis, como softwares, e falta de abertura para a modernização.

Nos oficiais médicos, as razões para a insatisfação com a instituição residem principalmente no facto de não lhes ser permitido frequentar cursos na sua área de formação e não poderem acumular com as clínicas privadas. Verificam-se também elevados níveis de insatisfação com o vencimento auferido, pois consideram ser mal recompensados. No que às promoções diz respeito, consideram que são prejudicados comparativamente aos oficiais não médicos e ao facto dos enfermeiros terem sido elevados a oficiais. Mostram elevado desagrado pelas missões atribuídas de véspera, que denota desorganização e falta de planeamento na instituição. Observa-se pelas respostas que consideram que as chefias não reconhecem o seu valor e tomam decisões sobre a classe médica, da qual só os especialistas da área deviam decidir.

Nos oficiais RC, fazendo a análise da satisfação, foi apontado como principal fator da insatisfação o facto de não poderem desempenhar funções na sua área de formação, tal como lhes foi dito no recrutamento, assim como a possibilidade de ficar perto de casa. Quanto à formação, consideram que é desajustada ao dia a dia, uma vez que não são preparados para o desempenho de funções simples, como a de Oficial de dia, serviço diário de 24h. Consideram que o salário é baixo se forem contabilizados os serviços extra às suas funções e que é também insatisfatório não conseguirem usufruir da maioria dos incentivos previstos para os RC e RV. Relatam ainda descontentamento com a falta de planeamento, a desorganização, as péssimas condições de alojamento e a má alimentação. É referido também com desagrado a falta de reconhecimento pelos seus conhecimentos na sua área de formação, apenas por serem RC.

Após o processo de análise das questões, foi possível constatar que, em termos de **estratégia de RH**, os oficiais do QP apontam como falhas a demora na resposta aos requerimentos, uma vez que, muitas vezes, ou não recebem resposta, ou recebendo, não é em tempo útil para a tomada de decisões. Relatam-se ainda queixas na forma como são geridos, pois referem não ser atendidas as suas formações e aspirações, mas sim unicamente as vagas existentes, o que por vezes dá origem a pessoal colocado em sítios que não eram da sua especialidade e onde não se sentiam evoluir profissionalmente.

Também os oficiais médicos se queixam de serem vistos pela GRH como números e não como profissionais. Consideram que não há justiça nem transversalidade nas

decisões, não há uma gestão com bom senso da carreira médica, tendo em conta a sua formação, a sua ambição e existência de famílias. Contestam a forma como são geridos, com o facto das suas colocações não serem de acordo com a sua especialidade, não lhes permitindo desenvolver as suas competências e aplicar a sua formação.

No que aos oficiais RC diz respeito, consideram que não são colocados de acordo com a sua formação, não lhes permitindo o desenvolvimento como profissionais, e não permitindo ao Exército, retirar proveito do conhecimento que os mesmos trazem. Consideram que há um desfasamento entre o recrutamento e a realidade da GRH.

Finalmente, quanto à razão **da desvinculação**, constata-se que as principais razões apontadas para a desvinculação dos oficiais do QP são o vencimento mais baixo que o praticado na vida civil face à quantidade de horas que se trabalha. Foi também referida a falta de investimento na modernização e formação.

Os oficiais médicos queixam-se que não há justiça nem transversalidade nas decisões, que não há uma gestão com bom senso da carreira médica, tendo em conta a sua formação, a sua ambição e existência de famílias. Relatam que se sentiam impedidos de trabalhar em acumulação em clínicas privadas que eles consideram muito positivo por lhes permitir adquirir experiência e saber. Contestam as suas colocações, por muitas vezes, por não serem de acordo com a sua especialidade, não lhes permitindo desenvolver as suas competências e aplicar a sua formação. Relativamente à formação há também queixas de não lhes ser permitido frequentar cursos muito importantes para o seu desenvolvimento profissional e acompanhamento da evolução constante da medicina.

Os oficiais RC consideram que são mal geridos, não são colocados de acordo com a sua formação, não lhes permitindo o desenvolvimento como profissionais, mas não permitindo também ao Exército, tirar proveito do conhecimento que os mesmos trazem sem ter custos com a sua formação.

Lamentam que haja um desfasamento entre o recrutamento e a realidade da gestão de RH, que prometem colocações em áreas e locais que depois não acontecem.

4.5 Análise dos resultados

O presente estudo tinha como objetivos, compreender de que forma as Práticas de GRH podem reter os Talentos, qual a relação entre as práticas de GRH e o *Turnover*, e se a satisfação no trabalho reduz o *Turnover*.

É importante, através de um maior entendimento dos testemunhos dos participantes das entrevistas, contribuir para uma GRH mais eficaz que, por sua vez, traga maior sucesso para a instituição. Dos diferentes fatores que têm sido associados à intenção de *Turnover*, a GRH surge como uma característica indispensável na gestão da satisfação que pode ter impacto na intenção de *Turnover*.

O conhecimento das práticas e interações descritas pelos entrevistados foi uma linha orientadora, partindo da vivência e experiência dos mesmos, de forma a perceber a lógica dos contextos vivenciados, ou seja, foi seguida uma lógica de descoberta no terreno.

Com a revisão teórica compreende-se que a população portuguesa apesar de vir a aumentar, há cada vez menos nascimentos, o que resulta em menos jovens e consequentemente, menos candidatos disponíveis para ingressarem nas fileiras.

Verifica-se também que estes são cada vez mais qualificados e procuram, em função disso, empregos melhor pagos, com mais desafios e maior satisfação profissional, do que as gerações anteriores. A população empregada nas Forças Armadas decresceu também nos últimos anos.

Por outro lado, as características das novas gerações diferem das gerações anteriores, sendo que as suas ambições e aquilo que procuram numa atividade profissional se alterou, fazendo com que a sua postura nas fileiras se tenha alterado.

A geração Y, por exemplo, lida melhor com as lideranças colaborativas, tratamento igualitário e sem hierarquias, prioriza a qualidade de vida e procura oportunidades que ofereçam desafios, crescimento profissional, motivação, boa remuneração e autonomia profissional. Da análise efetuada é possível inferir que a Instituição Militar é fortemente hierarquizada e de acordo com os entrevistados, falta motivação, boa remuneração e autonomia.

Já a geração Z, tem uma forte tendência para o empreendedorismo, procura desafios constantes, procura flexibilidade de horário, liberdade para propor projetos e defender ideias, boas experiências, oportunidade de contribuir para com a sociedade, possibilidade de crescimento profissional, desafios que possibilitem o aumento do conhecimento, integração em equipas de trabalho e contacto com a tecnologia e bons benefícios. Também aqui encontram-se algumas incongruências com a Instituição Militar, pois a flexibilidade de horário é algo inexistente e, segundo os entrevistados, não há investimento, não há abertura para propor ideias, para frequentar cursos do seu

interesse e são poucos os benefícios. Acrescenta-se que estes jovens não têm apego ou fidelidade por um emprego, não têm medo de arriscar e, até mesmo, de mudar de emprego de tempos a tempos, pois estão constantemente à procura de novas oportunidades de crescimento na carreira, sendo por isso fundamental pensar em estratégias para retê-los e tornar a vaga de trabalho mais atraente e motivadora. Os jovens de hoje ambicionam muito e isso custa dinheiro. Antes sonhava-se com o carro e a casa, hoje quer-se também o melhor telemóvel, boas férias todos os anos, a última tecnologia...

No que se refere à satisfação, tal como visto, para reter colaboradores de alto desempenho comprometidos com a excelência no trabalho que realizam, as empresas devem ser capazes de atender às suas necessidades. Foi evidente o grau de insatisfação comum a todos os entrevistados. Verificou-se que os militares acabaram por se desvincular, principalmente, por considerarem que eram mal recompensados, face às horas de trabalho desempenhadas, queixando-se do salário e do futuro.

Foi também visível nas entrevistas que estes soldados que orgulham a sua Pátria e Instituição, que arriscam a vida e que trabalham em todas as circunstâncias, não podem ganhar menos que um empregado indiferenciado. Não devem ser mandados de ‘mãos vazias’ passados 8 anos de trabalho efetivo, no caso dos RC, pois deveriam ser considerados como demasiado valiosos para não serem justamente tratados e reconhecidos.

Pesou também, na sua decisão de saída, o facto de serem pouco reconhecidos, não poderem frequentar cursos relacionados com a sua área de formação. É clara, imperativa e da mais primária justiça aumentar os ordenados dos militares, quaisquer que sejam, mas em especial dos jovens que mantêm a base de sustentação do Exército e das FFAA. É necessário, mais uma vez, fazer um estudo político, económico e sociológico para se poder tomar boas decisões em relação aos jovens.

A motivação institucional, do ponto de vista da defesa do país, é numa lógica identitária, e a motivação ocupacional, de ter uma carreira no Exército ou nas FFAA, dos jovens de hoje são muito diferentes de há 20 anos atrás. A ideia do emprego para a vida e da estabilidade é hoje muito menos relevante do que ter um desafio interessante em que participar, tal como já experimentado com sucesso em FFAA de outros países.

Tem de se olhar para o recrutamento e perceber o que funciona e o que não funciona, tornar algumas medidas mais eficazes, olhar para os desafios do mercado de

trabalho e perceber qual era o público-alvo e para onde se devia apontar o recrutamento. Todavia, é necessário que o recrutamento seja orientado pela própria Instituição, que esteja em sintonia e que, sem romancear, se trace uma imagem fidedigna das condições que vão encontrar e do que lhes vai ser proporcionado, ainda que dependentes do poder político, esclarecendo se as suas expectativas têm possibilidade de ser concretizadas. Determinadas tarefas que não podem ser desempenhadas por militares, requerem técnicos especializados, pois não serve qualquer um, o que torna as opções de recrutamento mais limitativas.

É necessário voltar a perceber o que se terá de fazer em matéria de retenção e depois em matéria de reintegração, na vida civil. O Exército necessita de pessoas competentes, qualificadas e empenhadas e não ficar com aqueles que não se encaixam em mais nenhum lugar, por falta de efetivos.

O mercado de trabalho evoluiu, e a Instituição parou no tempo. Segundo os entrevistados não tem serviços de qualidade, serviços apelativos, sendo vista como ocupacional e não um local onde se está por vocação, motivação e satisfação.

Pela análise efetuada depreende-se que as boas Práticas de GRH e a insatisfação influenciam a taxa de *Turnover* e a Retenção de Talentos.

5. CONCLUSÕES

Finda a análise e discussão dos resultados e tendo em conta o enquadramento concetual, teórico e metodológico, surge o presente capítulo para materializar o culminar de toda a investigação.

Deste modo, apresentam-se, de seguida, as respostas às questões de investigação, bem como as recomendações que daí advêm. São também elencadas as principais limitações e dificuldades encontradas ao longo de toda a investigação e apresentadas propostas para futuras investigações, no âmbito da temática em estudo.

O mundo do trabalho tem vindo a mudar de forma significativa e acelerada ao longo dos últimos anos e, com ele, o significado das carreiras. É preciso refletir sobre essa mudança neste mundo volátil, frágil, incerto, ansioso, complexo e ambíguo, pois a versão da carreira como uma progressão linear, contínua, estável, previsível, terá chegado ao fim (Pinto, 2010).

Este trabalho procurou analisar de que forma a GRH e a satisfação no trabalho podem influenciar o *Turnover* no EP.

Os resultados obtidos confirmam um impacto significativo das práticas de gestão de RH nos oficiais, permitindo concluir que quanto maior for o nível de satisfação, maior será o nível de desempenho individual e, conseqüentemente, menor será a intenção de *Turnover* dos oficiais. A gestão de carreiras e a formação e desenvolvimento, são as práticas de gestão de recursos humanos que têm o impacto mais significativo no desempenho individual, e que mais contribuem para a retenção dos oficiais. Em contraste, o sistema de compensação e recompensas é a prática que evidencia maiores níveis de insatisfação e que mais subsidia a intenção de *Turnover* dos oficiais.

No que se refere aos RH, há factos evidentes que os recrutados são insuficientes, e, mesmo desses poucos, um número significativo acaba por se desvincular.

Após uma análise minuciosa a toda a informação recolhida e resultados demonstrados, torna-se possível obter uma resposta fundamentada e concisa à questão de investigação: *De que forma as Práticas de GRH podem reter os Talentos no Exército Português?*

Analisando esta questão, com base nos dados obtidos nesta investigação, é possível aferir que a GRH implementada no EP não tem satisfeito os militares, uma vez que não existe sintonia entre a satisfação com o trabalho e a GRH implementada.

As exigências que o contexto militar acarreta (e.g. uniformização do gesto de cumprimento – continência, fardamento igual, corte de cabelo, etc.), obrigam o EP a implementar práticas de GRH que garantam uma integração eficaz dos novos elementos. Neste sentido, conhecer o papel da cultura, dos valores e da socialização organizacional é determinante, enquanto facilitadores do ajustamento dos novos colaboradores a toda a envolvente militar, para garantir que na hora de optar por manter o compromisso com a vida militar ou procurar outras alternativas profissionais, pese mais a identificação com a Instituição/organização em geral do que o desejo de a abandonar.

Já no que respeita à questão derivada se há uma relação entre as práticas de GRH e o *Turnover*, verifica-se que sim, sendo que, como referido pelos vários entrevistados, as práticas utilizadas os desmotivam e precipitam para a decisão da saída, apesar de essa não ser a principal questão.

Relativamente à segunda questão derivada se satisfação no trabalho reduz o *Turnover*, apurou-se que sim, uma vez que todos os entrevistados referiram que foi por estarem insatisfeitos que acabaram por rescindir/desvincular.

As principais vulnerabilidades apresentadas são o baixo vencimento e as horas de serviço em excesso. Embora não seja possível apresentar generalizações, estes resultados devem ajudar o EP a entender algumas das suas fragilidades e passar à ação para se transformar num local melhor.

Um Estado sem FFAA próprias será sempre um Estado de soberania limitada, pois configura uma área geográfica onde existe um vazio de poder (Santos, 2016), e é como tal, indispensável continuar a manter umas FFAA ativas e bem preparadas, nas quais se insere o Exército.

A missão do Exército tem continuado a ser cumprida, mas com grande dificuldade e num contexto de desmotivação, uma vez que existem vários militares em acumulação de funções e o serviço muitas vezes duplica para aqueles que se mantêm no ativo.

Numa época em que os valores militares parecem pouco atrativos para os jovens, as organizações militares necessitam de garantir uma integração digna e justa dos sujeitos

que optem por fazer carreira militar. O entendimento destes novos valores, atitudes e motivações é de extrema importância para saber como atrair e reter os jovens.

Dos dados obtidos conclui-se que, de uma forma geral, os benefícios percebidos na profissão e na organização militar ficam muito aquém do ambicionado pelas novas gerações, que valorizam mais os benefícios ligados à realização pessoal.

Existe uma discrepância entre aquilo que desejam para uma profissão e uma organização e o que percebem na organização militar.

Algumas questões terão de ser respondidas pelo poder político, económico-social e militar com clareza e verdade:

- (i) Serão as atuais sociedades recetivas aos valores da hierarquia e disciplina que moldam os Exércitos?
- (ii) Será a falta de vocação castrense a consequência deste novo tempo?
- (iii) Serão as gerações de hoje capazes de se manterem e se adaptarem a uma Instituição altamente hierarquizada, onde impera a autoridade e a ordem, e onde é indispensável o trabalho em equipa, orientada por valores vinculados, como a lealdade e o dever, com o sacrifício da própria vida?

O grande desafio é recrutar e reter, e ainda, manter a carreira atrativa.

É necessário criar proposta de valor mais interessante: desde a melhoria das condições financeiras (dos militares e da organização militar), passando pela valorização profissional, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, criando um conjunto de benefícios que se adequem às preferências e expectativas desse universo.

As Forças Armadas vivem momentos de grande transformação no que concerne à forma como dirigem os seus processos de recrutamento e seleção dos potenciais candidatos, competentes, qualificados e empenhados, impulsionadas pela transformação digital e pela chegada das novas gerações ao mercado de trabalho.

5.1 Limitações da investigação

A amostra não pode ser considerada como representativa do universo do EP e, assim, uma das limitações deste estudo é o facto de não se ter conseguido chegar a todos os desvinculados e verificar se os resultados se replicam.

Um outro aspeto a apontar está relacionado com a entrevista ter sido efetuada por uma militar de posto superior, o que pode significar que alguns militares se inibiram a declarar todos os seus sentimentos.

É ainda de salientar a amostra ser composta por militares de posto até Capitão, inclusive. Isto significa que as opiniões de Oficiais superiores e Oficiais gerais não são consideradas neste estudo.

Apesar da recolha de dados ter sido feita anonimamente, alguns inquiridos podem ter receio de haver a possibilidade de serem identificados. Assim, fica-se sem saber se estavam a responder de acordo com a sua opinião ou de acordo com a opinião que consideram ser correta.

Por motivo da extensão da entrevista optou-se por não incluir questões relativas à motivação, limitando assim algumas análises potencialmente interessantes.

Concluída a investigação e identificadas as suas limitações, recorde-se que esta assumiu um carácter exploratório, com o intuito de alcançar uma melhor compreensão do fenómeno em estudo. Por conseguinte, seria pertinente dar continuidade à mesma de modo a testar a viabilidade das recomendações efetuadas.

5.2 Linhas futuras de investigação

Este estudo analisa fatores de satisfação no contexto específico do Exército, incluindo a análise da GRH e a identificação de aspetos que os mesmos consideram como mais atrativos no seu contexto atual.

Tendo em conta os resultados obtidos na presente investigação e as vulnerabilidades identificadas, surgem áreas de estudo para investigações futuras. Seria pertinente abordar o mesmo tema, mas tendo uma perspetiva mais profunda dos efetivos, conseguindo entrevistar todos os Oficiais no momento em que apresentam o seu requerimento de licença limitada ou ilimitada.

Dos dados obtidos ao longo desta investigação pode-se constatar que as práticas de GRH e a insatisfação têm sido os principais fatores que afetam o processo de *Turnover*.

Com base nesta relação seria ainda pertinente analisar que medidas deve o EP implementar de modo a reter melhor os seus talentos.

Referências Bibliográficas

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. D. C. & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: Assessing the influence of organizational contextual factors and individual characteristics. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20, 516-532.
- Abouraia, M. K. & Othman, S. M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: the direct effects among bank representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(04), 404.
- Abreu, A. & Peixoto, J. (2009). Demografia, mercado de trabalho e imigração de substituição: tendências, políticas e prospectiva no caso português. *Análise Social*, 719-746.
- Alexandre, A. (2016). Estruturação e Gestão de Carreiras em Países Amigos e Aliados – Análise comparativa das mais recentes alterações em relação ao caso português. Dissertação Mestrado, *Instituto Universitário Militar*, Lisboa.
- Almeida, W. (2004). *Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática*. Atlas.
- Alsop, R. (2008). *The trophy kids grow up: How the millennial generation is shaking up the workplace*. John Wiley & Sons.
- Anvari, R., JianFu, Z. & Chermahini, S. H. (2014). Effective strategy for solving voluntary turnover problem among employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 186-190.
- Aronovitch, H. (2001). Good soldiers, a traditional approach. *Journal of applied philosophy*, 18(1), 13-23.
- Avellar, P. F., de Souza, T. F. & de Oliveira Melo, F. A. (2014). Recrutamento e Seleção no Contexto de Retenção de Talentos na Organização. *XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 22 a 24 outubro.
- Bandeira, M. L. (2004). *Demografia*. Lisboa: Escolar Editora.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K (2010). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto Editora.

- Brauner, C. F., Cigales, M. P. & Júnior, R. C. S. (2014). Algumas considerações sobre a Teoria Interpretativista e o método indutivo na pesquisa social. *Revista Querubim Niterói, ano, 10*, 36-42.
- Campenhoudt, L., Marquet, J. & Quivy, R. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Campos, C. V. D. A. & Malik, A. M. (2008). Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. *Revista de Administração Pública*, 42, 347-368.
- Cardoso, A. I., Madeira, I., Marques, F. S., Vilhena, C. P., Baptista, L. V., Resende, J. M. & Pereira, P. (2009). A profissionalização das Forças Armadas: um olhar sobre o seu pilar de sustentação: Os militares do Regime de Voluntariado e de Contrato. *Forum Sociológico*, 19, 37-48.
- Cardoso, M. E. F. (2016). *Desenvolvimento de um sistema de descrição, análise e qualificação de funções no dstgroup e suas implicações nas práticas de Gestão de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
- Cavazotte, F. D. S. C. N., Lemos, A. H. D. C. & Viana, M. D. D. A. (2012). New generations in the job market: renewed expectations or old ideals? *Cadernos EBAPE. BR*, 10, 162-180.
- Chiavenato, I. (2004a). *Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2.^a ed., 8.^a tiragem). Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Chiavenato, I. (2009b). *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: Como reter talentos organização*. São Paulo, SP: Manole.
- Chiavenato, I. (2009c). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à empresa*. São Paulo, SP: Manole.
- Chiavenato, I. (2009d). *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos* (7.^a ed.). São Paulo, SP: Manole.
- Chiavenato, I. & Humanos R. (2009e). *O capital humano das organizações* (9.^a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010f). *Gestão de Pessoas* (3.^a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Chowdhury, A. M. & Nazmul, H. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view “Factors affecting

- employee turnover and sound retention”. *Problems and Perspectives in Management*, 15(4), 63-71. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06)
- Cordeiro, João (2008), *Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: Os quadros superiores das Empresas do Sector de Componentes para automóvel*. Tese de doutoramento em Sociologia do Trabalho, das Organizações e do Emprego. Lisboa. ISCTE
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Coutinho, C. (2013). *Metodologia em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2.^a ed.). Coimbra: Almedina.
- Cunha, N. C. & Martins, S. M. (2015). Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica. *Getec*, 4(8), 90-109.
- Davenport, T. O. (1999). *Capital humano*. NBL Editora.
- Debert, G. G. (2004). *A reinvenção da velhice. Socialização e processos de reprivatização do envelhecimento*. São Paulo, SP: Edusp.
- Dias, J. d. (19 de novembro de 2017). *E se a França voltasse ao serviço militar obrigatório para evitar a radicalização dos jovens?* Observador online. Obtido em 2017 de janeiro de 28, de <https://observador.pt/2015/11/19/franca-voltasse-ao-servico-militar-obrigatorio-evitar-radicalizacao-dos-jovens/>
- Dolot, A. (2018). The characteristic of Generation Z, “e-mentor”. 44–50. DOI:[10.15219/em74.1351](https://doi.org/10.15219/em74.1351)
- Dubinsky, A. J., Dougherty, T. W. & Wunder, R. S. (1990). Influence of role stress on turnover of sales personnel and sales managers. *International Journal of Research in Marketing*, 7(2–3), 121-133. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(90\)90016-G](https://doi.org/10.1016/0167-8116(90)90016-G)
- Duffett, R. G. (2017). Influence of social media marketing communications on young consumers’ attitudes. *Young Consumers*, 18(1), 19-39.
- European Commission. High-Level Group on the Future of Social Policy in an Enlarged European Union & European Commission. Directorate-General for Employment. (2004). *Report of the high-level group on the future of social policy in an enlarged European Union*. Office for Official Publications of the European Communities.

- Freitag, B. B. & Fischer, A. L. (2017). Talentos em gestão e gestão de talentos: Análise da literatura académica e de práticas corporativas1. *REAd. Revista Eletrónica de Administração (Porto Alegre)*, 23, 158-187.
- Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. 3.^a edição. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gonçalves, C. (2021). *Profissional Z*. Rio de Janeiro, RJ: Gente Globosat. Disponível em: <https://gente.globo.com/geracao-z/>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Princípiã Editora, Lisboa.
- Harden, G., Boakye, K. G. & Ryan, S. (2018). Turnover intention of technology professionals: A social exchange theory perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 58(4), 291-300.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York, NY: John Wiley.
- High Level Group on Health Services and Medical Care (2004) Report, European comission. https://transport.ec.europa.eu/transport-modes/air/high-level-groups_en
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P. & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555–566. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.555>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D. & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Instituto Universitário Militar (IUM). (2016). *Orientações metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IUM.
- Jaiswal, N. K. & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kampf, C. (2011). A geração Z e o papel das tecnologias digitais na construção do pensamento. *ComCiência*, (131), 0-0.
- Kauark, F., Manhães, F. & Medeiros, C. (2010). *Metodologia da pesquisa: Um guia prático*. Baia, BA: Via Litterarum editora. <https://docplayer.com.br/1122732-Metodologia-da-pesquisa-um-guia-pratico.html>
- Leal, J. (2018). Geração X, Y ou Z: as verdades por trás do estereótipo. *O Papel*, 79(6), 36-37.
- Lee, T. W., Hom, P. W., Eberly, M. B. & Mitchell, T. R. (2017). On the Next Decade of Research in Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Perspectives*, 31(3), 201-221. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0123>
- Legge, K. (2020). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Bloomsbury Publishing. Anniversary Edition.
- Lima, E. T., Boniolo, M. C., Carvalho Midões, T. & Oliveira, M. A. (2022). *Geração Z no mercado de trabalho: Fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações*. *Revista Científica Acertte - ISSN 2763-8928*, 2(6), e2677-e2677.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Lombardia, P. G., Stein, G. & Pin, J. P. (2008). *Políticas para dirigir los nuevos profesionales: motivaciones e valore de la generation Y* (Documento de investigação, Universidade de Navarra, IESE Business School. Barcelona, Espanha).
- Lopes, S., Chambel, M. J., Castanheira, F. & Oliveira-Cruz, F. (2015). Measuring job satisfaction in portuguese military sergeants and officers: Validation of the job descriptive index and the job in general scale. *Military Psychology*, 27(1), 52-63.
- Lyons, K. (2016). Generation Y, curling or maybe: *what the world alls Millennials* . *Theguardian*.

- Lundquist, J. H. (2008). Ethnic and gender satisfaction in the military: The effect of a meritocratic institution. *American Sociological Review*, 73, 477-496. <http://dx.doi.org/10.1177/000312240807300306>
- Maertz, C. P. & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5), 667-683. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.04.001>
- Malik, S. & Khera, S. N. (2014). Nova geração – grandes expectativas: Explorando os atributos de trabalho da Geração Y. *Global Journal of Finance and Management*, 6(5), 433-438.
- Marcelino, V. (2019, julho 22). 15 111 militares saíram das Forças Armadas em cinco anos. Diário de Notícias. Retrieved from <https://www.dn.pt/poder/15-111-militares-abandonaram-asforcas-armadas-em-cinco-anos-11134728.html>.
- Marconi, M.A. & Lakatos, E.M. (2002) Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5.^a Edição, Atlas, São Paulo.
- Martinez, M. C., Paraguay, A. B. & Latorre, M. O. (2004). Relação entre satisfação com aspetos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista Saúde Pública*, 38(1), 55-61.
- Mateus, J. D. (2017). *As práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação dos trabalhadores numa unidade orgânica pública* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais).
- Mattos, C. A., Bichoffe, P., Valenciano, T. D. S., Gentile, V. D. O., Godinho, P. J. M. & Lima, A. B. (2011). Os desafios na transição da geração X para a Y na Empresa Dori LTDA. *Revista Científica do Unisalesiano*. Ano, 2.
- Mayo, A. (2003). *O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos*. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall
- McQueen, M. (2011). *A guide to understanding & connecting with generation Y*. Garden City, Morgan James Publishing.
- Mendes, I. (2012). *Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: Mito ou realidade?* Tese de Mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

- Meng, J. & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.
- Micheletti, C. (2006). *Sua empresa faz retenção de talentos?* Disponível em <https://carreiras.empregos.com.br/seu-emprego/rh-alternativo/>
- Micropower. (2020). *7 estratégias de como motivar a geração Z no trabalho*. Disponível em: <https://micropowerglobal.com/como-motivar-a-geracao-z/>
- Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo, SP: Atlas.
- Minayo, M. C. S. & Sanches, O. (1999). Qualitativo-Quantitativo. Oposição ou complementaridade? *Cadernos de Saúde Pública*, 9(3), 239-262.
- Nunes, A., Martins, G. & Mendonça, J. (2021). A retenção de talentos e o novo normal de Recursos Humanos. *Revista de Psicologia*, v. 15, n.º 58.
DOI: <https://doi.org/10.14295/online.v15i58.3335>
- Pereira, D. C. (2020). *Retenção de Talentos*. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Reten%C3%A7%C3%A3o+de+Talentos++Guia+de+Crescimento.pdf>
- Perrone, C. M., Engelman, S., Santos, A. S. & Sobrosa, G. M. R. (2012). A percepção das organizações pela Geração Y. *Revista de Administração da UFES*, 6(3), 546-560. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Anelise-Dos-Santos/publication/305994434_A_percepcao_das_organizacoes_pela_Geracao_Y/links/57a92d4308ae0107eee71b5c/A-percepcao-das-organizacoes-pela-Geracao-Y.pdf
- Pinheiro, A. P. & Souza, D. A. (2013). Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. *X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia–SEGeT*, 20.
- Pinheiro, S. P. J. C. (2015). *Gestão de Talentos–Como Atrair e Reter Talentos em PMEs?* (Doctoral dissertation, Universidade de Lisboa, Portugal).
- Pinto, J. C. N. C. (2010). *Gestão pessoal da carreira: Estudo de um modelo de intervenção psicológica com bolsistas de investigação* (Doctoral dissertation, Universidade do Minho, Portugal). <http://hdl.handle.net/1822/11633>

- Pontotel (2020). *Quais são as características da Geração Z?*. São Paulo, SP: Pontotel.
Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/como-e-a-geracao-z/>
- Prodanov, C. C. & De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004> lakatos
- Raziq, A. & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00524-9)
- Rivas, L., Cano, M. & Austria, F. (2013). *Need For Developing Human Capital Management in SMEs*. Cidade, México: Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo.
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos essenciais de Sociologia Geral*. Lisboa: Gradiva.
- Ross, M. (2013). *El mapa de la autoestima*. Editorial Dunken.
- Rozika, W., Dharma, S. & Sitorus, T. (2018). Liderança servidora, satisfação no trabalho do pessoal: O papel da cultura organizacional e das práticas de recursos humanos. *Jornal Acadêmico de Estudos Econômicos*, 4(2), 120-137.
- Santos, E. A. P. (2014). *Gestão de Talentos*. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil.
- Santos, J. L. (2016). *Forças Armadas em Portugal*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Santos, L. A. B. (2019). Os desafios do Recrutamento nas Forças Armadas Portuguesas: O caso dos Militares Contratados. *Cadernos do IUM*, nº 40, Lisboa, Instituto Universitário Militar
- Saraiva, A. (2017). Como se posicionam as Forças Armadas Portuguesas perante as expectativas e as preferências laborais dos millennials da região norte de Portugal. *Vila Nova de Gaia: Instituto Politécnico de Gestão e Tecnológico*.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Schaumberg, R. L. & Flynn, F. J. (2017). Clarifying the link between job satisfaction and absenteeism: The role of guilt proneness. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 982-992. <http://dx.doi-org.ez67.periodicos.capes.gov.br/10.1037/ap10000208>
- Scholten, M. (2011). *Competências dos gestores de recursos humanos segundo headhunters*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre

- Silva, C. (2012). *Diferencial corporativo para a atração e retenção de talentos Y: Uma pesquisa descritiva nas empresas*. Londrina, SP: Revista Inesul.
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Sløk-Andersen, B. (2018). *The becoming of good soldiers: An ethnographic exploration of gender and other obstacles in the military borderland*. SAXO-Institute, Faculty of Humanities, University of Copenhagen.
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios - Segundo Bolonha*. Lisboa: Lidel.
- Suave, R. P. & Assis, V. P. D. (2018). Os jovens administradores no mercado de trabalho. Artigo científico disponível em: <http://dspace.doctum.edu.br:8080/jspui/bitstream/123456789/1839/1/OS%20JOVENS%20ADMINISTRADORES%20NO%20MERCADO%20DE%20TRABALHO.pdf>
- Tandung, J. C. (2016). The link between HR attributions and employees' turnover intentions. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 18(1), 55-69.
- Tavares, A. C. A. O. (2021). *Atração e Retenção da Geração Z: Desenvolvimento de um programa de atração e retenção de talento na geração Z*. (Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Portugal).
- Teixeira, A., Petuco, C., Gamarra, L., Kuhsler, C., Teixeira, R. & Klein, A. (2014). O Sentido do Trabalho: uma análise à luz das Gerações X e Y. *Diálogo*, (25), 25-37.
- Thompson, A. A., Strickland III, A. J. (2002). *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning.
- Vasconcelos, C. M. (2019, outubro 28). “Insustentável.” Chefe das Forças Armadas denuncia falta de recursos humanos. TSF website.
- Vasconcelos, K., Merhi, D., Goulart, V. & Silva, A. (2010). A Geração Y e suas âncoras de carreira. *Revista Gestão*, 8(2), 226-244.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação. O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Sílabo.
- Wright, R. W., Brand, R. A., Dunn, W. & Spindler, K. P. (2007). How to write a systematic review. *Clinical Orthopaedics and Related Research (1976-2007)*, 455, 23-29. <https://doi.org/10.1097/BLO.0b013e31802c9098>

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4^a. ed.). São Paulo, SP: Bookman.

Zheng, G. & Siu, R. C. S. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 561-578. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09596110910967809>

ANEXOS

ANEXO A – SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA ACEDER A DADOS PARA INVESTIGAÇÃO

EXMO. SENHOR GENERAL CHEFE DO ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

04878193 MAJ TPESSECR Paula Cristina Gonçalves Branco, e prestar serviço no Estabelecimento Prisional Militar (EPM), encontra-se a frequentar o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, do Instituto Politécnico de Tomar (IPT Tomar).

Com vista a elaborar a sua dissertação de mestrado com o tema "Problemática do Turnover no Exército e a Importância da Retenção de Talentos", orientada pela Professora Doutora Graciete Honrado, vem por este meio requerer a V.ª Ex.ª autorização para aceder a dados que permitam realizar uma investigação recorrendo ao método misto, que combina abordagens de pesquisa quantitativas e qualitativas.

Para assegurar a validade desta investigação é imprescindível realizar esta recolha de dados junto de respondentes, da categoria de Oficiais e Sargentos que tenham decidido por se desvincular do Exército, para optar por outras carreiras, um perfil que, após análise da informação e redação do texto, permitirá a defesa pública deste trabalho académico, na presença de um júri.

Com vista ao estudo quantitativo pretende-se solicitar ao CPAE o acesso ao Questionário de Avaliação dos Fatores de Saída Obrigatória e Voluntária (QAF-SOV) realizados por este aos militares que desvincularam nos últimos dois anos, independentemente da categoria e da condição.

Já no que ao qualitativo diz respeito, solicitar à DARH o acesso a dados globais dos últimos dois anos, das três categorias, sobre quantitativos de entradas e saídas, rescisões sem terminar vínculo contratual, volume de indemnizações, número de vagas por preencher, arma ou serviços mais afetados, acesso aos últimos anuários realizados.

O Interesse por esta temática é decorrente do facto de, além de poder aliar a formação civil à militar, acreditar que seja uma área de interesse comunidade para a comunidade científica e para o Exército, uma vez que poderá aportar dados que, caso se considere pertinente, poderei disponibilizar para análise da entidade responsável pela área de retenção de efectivos.

Pede deferimento,

Estabelecimento Prisional de Tomar, 03 de janeiro de 2022

O Requerente

Paula Cristina Gonçalves Branco
Major TPESSECR

ANEXO B –AUTORIZAÇÃO PARA ACEDER A DADOS PARA INVESTIGAÇÃO

NÃO CLASSIFICADO



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
COMANDO DO PESSOAL
GABINETE DO COMANDANTE

Para: Direção de Serviços de Pessoal

C/C:

NOTA

N.º: GABAGE-2022-002358

Proc.º 10.960.0040 Data: 13 de abril de 2022

Assunto: MESTRADO RH - DADOS PARA INVESTIGAÇÃO - MAJ PAULA BRANCO

Ref.ª (s): Nota N.º: SECPES-2022-000296, de 5 de Abril de 2022 do EPM.

Relativamente ao assunto em epígrafe, junto se envia o documento em referência, que mereceu o seguinte despacho do Exmo. Tenente-General Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército:

*“Nada a obstar, no pressuposto
que não serão incluídos dados
classificados e serão escrupulosamente
respeitadas as normas e legislação
em vigor relativas à Proteção de Dados.*

13ABR22

Rubrica”

O CHEFE DO GABINETE

Manuel Paulo da Costa Santos
Cor Tir Inf

✉ Comando do Pessoal
Praça da República, 4099 - 037 PORTO

📞 Militar 431 000
📞 Civil 222 077 300

📠 Fax 431 309 E-mail: cmdpess@exercito.pt
📠 Fax 222 077 342 Modelo C10 PAD 045-01
Documentação Militar

NÃO CLASSIFICADO

ANEXO C – DADOS PARA INVESTIGAÇÃO FORNECIDOS PELA DARH

NÃO CLASSIFICADO



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
COMANDO DO PESSOAL
GABINETE DO COMANDANTE

Para: Direção de Serviços de Pessoal

C/C:

NOTA

N.º: GABAGE.RPCO-2022-014950

Proc.º 10.960.0040 Data: 18 de maio de 2022

Assunto: MESTRADO RH - DADOS PARA INVESTIGAÇÃO - MAJ PAULA BRANCO

Ref.º (s): a. Nota N.º GABAGE-2022-002358 de 13ABR22

Relativamente ao assunto em epígrafe, e no seguimento de despacho do Exmo. Tenente-General Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército de 13ABR22, em referência, junto se envia a informação solicitada.

1. Dados globais (31DEC):

	2001 (a)	2011 (a)	2021 (b)
Oficiais RC	481	609	319
Oficiais QP	2938	2432	2284
Sargentos RC	966	891	465
Sargentos QP	4620	3895	3039
Praças RC	10540	9895	5096
Praças QP	13	–	–


(a) – Extração da BDUPE

(b) – Quadro Resumo de Efetivos

✉ Comando do Pessoal Praça da República, 4099 - 037 PORTO
☎ Militar 431 000 ☎ Civil 222 077 300
☎ Fax 431 309 ☎ Fax 222 077 342 E-mail: cmdpess@exercito.pt
Modelo C10 PAD 045-01 Documentação Militar

NÃO CLASSIFICADO

NÃO CLASSIFICADO

 MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL EXÉRCITO PORTUGUÊS COMANDO DO PESSOAL	Nota N.º GABAGE.RPCO-2022-014950	Folha 2 de 2
	Proc.º 10.960.0040	Data: 18/05/2022

2. Volume de rescisões antes do final do vínculo contratual (RC) ou dos 36 anos de serviço (QP):

	2019	2020	2021
Oficiais RC	42	19	28
Oficiais QP	31	11	17
Sargentos RC	88	53	104
Sargentos QP	51	26	4
Praças	997	585	967

3. Vagas por preencher (30ABR22):

Oficiais RC	Oficiais QP	Sargentos RC	Sargentos QP	Praças
287	133	791	1526	5054

O CHEFE DO GABINETE

cor santos.mpc
 2022-05-19 08:22:15


Manuel Paulo da Costa Santos
 Cor Tir Inf

NÃO CLASSIFICADO

APÊNDICES

APÊNDICE A – TÓPICOS A AVALIAR REFERENTE AOS DESVINCULADOS

1. Quais as práticas de GRH implementadas na Instituição?
 - 1.1 Remuneração justa e adequada;
 - 1.2 Promoção de formação;
 - 1.3 Possibilidade de progressão na carreira;
 - 1.4 Segurança e estabilidade;
 - 1.5 Assistência sanitária;
 - 1.6 Atividades de tempos livres;
 - 1.7 Possibilidade conciliação com vida familiar e horários flexíveis;
 - 1.8 Políticas de benefícios competitivas.

2. Identificar quais as razões da saída?
 - 2.1 Iniciativa própria;
 - 2.2 Identificação com a carreira de militar;
 - 2.3 Carreira deixou de ser atrativa;
 - 2.4 Outras opções profissionais.

3. Avaliar qual o grau de satisfação?
 - 3.1 Satisfação com atividade desenvolvida;
 - 3.2 Recomendação da Instituição;
 - 3.3 Possibilidade de regresso;

4. O que é a Instituição poderia fazer para reverter a decisão?

APÊNDICE B – GRELHA DE ANÁLISE

Questão	Evidências
1	Quando ocorreu a tomada decisão de ser militar
2	Existência de outra formação académica
3	Existência de outra opção profissional
4	Escolha entre ser militar ou uma carreira
5	Formação adaptada às funções que desenvolveu
6	Possibilidade de acompanhar vida familiar
7	Oportunidade de progressão
8	Remuneração adequada
9	Ambiente com os pares
10	Abertura das chefias
11	Comunicação interna
12	Gostava do que fazia, reconhecimento, justiça,
13	Razão da saída voluntária
14	Sentimento de dever missões cumpridas
15	Falhas da organização
16	O que a organização não revelou
17	Aconselhamento do Exército
18	Pontos positivos e pontos negativos
19	Sugestões à organização
20	Possibilidade de reverter a saída

APÊNDICE C – GUIÃO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA AOS DESVINCULADOS

Identificação: Género, posto, tempo de serviço, especialidade, distrito e situação civil.

Após concedida a autorização para gravar:

“Muito obrigada por colaborar connosco na elaboração desta tese de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos cujo tema é a problemática do *Turnover* no Exército e a importância da retenção de talentos. A realização de entrevistas a vários militares que rescindiram o vínculo contratual tem como propósito perceber se a gestão de recursos humanos é a mais adequada face à realidade atual. Os dados recolhidos serão tratados de forma a garantir a confidencialidade e o anonimato.”

Antecedentes:

1. Quando é que tomou a decisão de ser militar? (Adolescência? No 12.º ano?)
2. Tinha alguma formação académica? (Em caso afirmativo, porque não optou por ela?)
3. Teve outro emprego antes? (Em caso afirmativo, onde foi e em que funções?)

Carreira:

4. Escolheu uma carreira (vencimento certo, emprego do estado, possibilidade de vir a ficar no quadro) ou escolheu ser militar (a farda, a parte operacional)? (O que é que o atraiu?)
5. A formação inicial esteve adaptada às funções que desenvolveu? (RC- O acesso a outra formação era possível?)
6. O horário de trabalho permitia-lhe conciliar com a sua vida pessoal? (conseguia levar filhos à escola, ir às suas festas...)
7. Tinha oportunidade de progressão na carreira? (Perspetivas de promoção nos tempos definidos? Possibilidade de concorrer aos quadros?)
8. Considerava a remuneração justa e adequada? (Havia um equilíbrio entre o que lhe era pedido e a remuneração?)
9. Como era a sua relação com os seus pares? (Sentia empatia, harmonia, boa convivência)
10. E com os seus superiores? (Havia abertura suficiente para propor e partilhar soluções?)

11. Acha que a comunicação interna era eficiente? (Sabia das missões que o envolviam atempadamente? Acompanhava os acontecimentos?)
12. Sentia-se satisfeito com a atividade profissional? (Até que ponto se sentia envolvido? Ia satisfeito para o trabalho?)
13. Saiu por iniciativa própria, em que momento sentiu que não queria continuar? (Qual foi a razão da saída? O que mais o desiludiu?)
14. Sente que cumpriu com os seus deveres? (Respeitar superiores hierárquicos? Pontualidade? Cumprir ordens?)
15. Sente que a organização falhou consigo? (Expectativas goradas? Injustiças?)
16. O que gostaria de ter sabido antes de ter ingressado no Exército?
17. Aconselharia o Exército a outras pessoas?
18. Refira três pontos positivos e três negativos da sua passagem pelo Exército?
19. Se pudesse dar uma sugestão ao Exército, como um todo, qual seria?
20. Se pudesse voltar atrás na decisão de ter saído, voltaria?