

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2017/2018



TII

**O PROBLEMA DA RETENÇÃO DE PRAÇAS NAS FORÇAS
ARMADAS. MEDIDAS CORRETIVAS**

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

**Dinis Mendes Faustino
MAJOR DE INFANTARIA**



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

**O PROBLEMA DA RETENÇÃO DE PRAÇAS NAS
FORÇAS ARMADAS. MEDIDAS CORRETIVAS**

MAJOR, INFANTARIA Dinis Mendes Faustino

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2017/2018

Pedrouços 2018



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

**O PROBLEMA DA RETENÇÃO DE PRAÇAS NAS
FORÇAS ARMADAS. MEDIDAS CORRETIVAS**

MAJOR, INFANTARIA Dinis Mendes Faustino

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2017/2018

Orientador: MAJOR, GNR/INFANTARIA

Paulo Jorge André Serra

Pedrouços 2018



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Dinis Mendes Faustino**, declaro por minha honra que o documento intitulado **O problema da retenção de Praças nas Forças Armadas. Medidas Corretivas**, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2017/2018** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, **08 de maio de 2018**

Dinis Mendes Faustino



Agradecimentos

Este é um trabalho dedicado a Todos os SOLDADOS de Portugal!

Gostaria de dirigir as minhas primeiras palavras ao Major Paulo Serra. É da mais elementar justiça reconhecer a forma altruísta, como exerceu as funções de orientador. A pertinência das suas intervenções e conselhos, materializaram a prova cabal da grande dedicação e invulgar mestria na antecipação de problemas e criação e soluções.

Às entidades entrevistadas, pela disponibilidade e interesse demonstrado, sem os quais teria sido difícil obter a informação, que tanto contribui para este trabalho. Quero também agradecer aos Camaradas que, de forma voluntária, aceitaram participar no presente estudo. As respostas dadas ao questionário lançado, permitiram um melhor pulsar da situação atual e contribuíram de forma determinante para o resultado final.

Ao Major José Maldonado, Major Nuno Martins, Major José Pereira e Tenente Custódio Polainas, pela camaradagem, palavra amiga e sentido altruísta, enquanto mobilizadores de sinergias junto dos respetivos ramos, sem os quais não teria sido possível realizar este trabalho. Onde noutros locais encontrei portas fechadas pela burocracia, nestes camaradas encontrei a disponibilidade para colaborar.

Ao Major Rui Eusébio e à Aspirante Joana Azinhaes pelo entusiasmo contagiante e profissionalismo demonstrado, no apoio ao tratamento dos dados estatísticos. Ao Maj Nuno Ribeiro, pela camaradagem e sábios conselhos, sempre nos momentos certos.

E claro, enquanto “residente” de Pedrouços, o fundamental apoio do Major José Borges e do Major Pedro Cavaleiro, dois casos raros, onde a razão vive lado a lado com um coração generoso e atento.

Aos camaradas do CEMC 2017/2018, uma palavra de agradecimento pela camaradagem e amizade. É um enorme orgulho, integrar tão distinto grupo e reconheço em cada um de vós, um camarada e um amigo.

Chegar ao fim de uma etapa desta dimensão, com a consciência do dever cumprido, é uma sensação extremamente agradável, mas que só faz sentido, se partilhada com a minha “Equipa”, que materializa o pilar essencial desta forma de estar na vida... ser militar.

Cláudia, Maria Eduarda e Alice, Obrigado, por me fazerem acreditar no Futuro.



Índice

Introdução.....	1
1. Enquadramento concetual e percurso metodológico	5
1.1. Revisão da literatura	5
1.1.1. <i>Turnover</i> e retenção	5
1.1.2. O <i>Employer Branding</i>	9
1.1.3. O Contrato Psicológico	11
1.2. Percurso metodológico	14
2. O <i>Turnover</i> nos militares das Forças Armadas.....	15
2.1. Causas que potenciam o <i>turnover</i>	15
2.2. Ações que promovem a retenção	17
2.3. Síntese conclusiva.....	19
3. O <i>turnover</i> nos ex-militares das Forças Armadas.....	20
3.1. Inquérito por questionário.....	20
3.1.1. Caracterização militar e percurso nas Forças Armadas	21
3.1.2. Desempenho de funções	25
3.1.3. Regime de Incentivos.....	26
3.1.4. Satisfação organizacional.....	27
3.1.5. Modelo de percurso profissional.....	28
3.2. Interpretação dos dados do questionário.....	31
3.2.1. Correlação de <i>Pearson</i>	31
3.2.2. Modelo de Regressão Linear	32
3.3. O modelo de <i>turnover</i> nas Forças Armadas Portuguesas	33
3.4. Síntese conclusiva.....	34
4. Aplicação do <i>Employer Branding</i> nas Forças Armadas	36
4.1. Entrevista semiestruturada.....	37
4.2. Interpretação dos dados da entrevista	38
4.2.1. Dimensão Funcional	38
4.2.2. Dimensão Psicológica.....	41
4.2.3. Dimensão Económica	43
4.3. Síntese conclusiva.....	45
Conclusões e recomendações finais	47



Bibliografia..... 55

Índice de Apêndices

Apêndice A — Modelo de Análise..... Apd A-1
Apêndice B — Corpo de Conceitos..... Apd B-1
Apêndice C — Principais razões evocadas para a saída das Forças Armadas Apd C-1
Apêndice D — Principais razões para a permanência nas Forças Armadas Apd D-1
Apêndice E — Inquérito a Ex-militares relativo à problemática da retenção Apd E-1
Apêndice F — Matriz de Correlações: Coeficiente de *Pearson* Apd F-1
Apêndice G — Guião das Entrevistas Apd G-1
Apêndice H — Apresentação e análise dos resultados das entrevistas Apd H-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Efetivos de Praças RV/RC das Forças Armadas..... 2
Figura 2 – Modelo Estrutural de *turnover* militar 7
Figura 3 – Tipos de Contratos Psicológicos 12
Figura 4 – Informação disponibilizada antes do ingresso na Instituição Militar..... 22
Figura 5 – Imagem das Forças Armadas à entrada e saída das fileiras 25
Figura 6 – Relevância da experiência nas Forças Armadas 30
Figura 7 – Proposta de Modelo Estrutural de *turnover* militar..... 34
Figura 8 – Representação gráfica de ocorrência de palavras..... 38
Figura 9 – Matriz de Correlações: Coeficiente de *Pearson*..... Apd F-1

Índice de Quadros

Quadro 1 – Caracterização das quatro formas de contratos psicológicos 12
Quadro 2 – Propostas de medidas corretivas..... 51
Quadro 3 – Modelo de análise..... Apd A-1

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Objetivos específicos 3
Tabela 2 – Questões derivadas 4
Tabela 3 – Fatores do modelo estrutural de *turnover* militar 8
Tabela 4 – Integração dos fatores de Berthon nas dimensões de Ambler e Barrow 10
Tabela 5 – Percentagens dos inquiridos por Categoria..... 15



Tabela 6 – Efetivos e amostra executada, na categoria de Praças.....	16
Tabela 7 – Distribuição das saídas nas Forças Armadas e taxa de aplicação do inquérito .	16
Tabela 8 – Caracterização da amostra	21
Tabela 9 – Ramo das Forças Armadas que integrou	22
Tabela 10 – Frequência das respostas à questão relativa às expetativas	22
Tabela 11 – Caracterização militar e percurso profissional	23
Tabela 12 – Especialidades atribuídas.....	25
Tabela 13 – Funções desempenhadas.....	26
Tabela 14 – Frequência de uso do Regime de Incentivos	26
Tabela 15 – Grau de importância dos incentivos	27
Tabela 16 – Relação com os superiores hierárquicos.....	27
Tabela 17 – Possibilidade de reingresso nas Forças Armadas	28
Tabela 18 – Modelo de percurso profissional	29
Tabela 19 – Propostas para integrar um modelo de percurso profissional.....	29
Tabela 20 – Apoio na transição para o mercado de trabalho.....	30
Tabela 21 – Medidas a implementar para melhorar Serviço Militar.....	31
Tabela 22 – Modelo de Regressão Linear	33
Tabela 23 – Evolução do Employer Branding	36
Tabela 24 – Concurso para o Curso de Guardas da Guarda Nacional Republicana	37
Tabela 25 – Identificação das Entidades Entrevistadas.....	37
Tabela 26 – Análise de conteúdo: Dimensão Funcional	39
Tabela 27 – Análise de conteúdo: Dimensão Psicológica.....	41
Tabela 28 – Análise de conteúdo: Dimensão Económica	43
Tabela 29 – Tendência das principais razões evocadas para a saída.....	Apd C-1
Tabela 30 – Tendência das principais razões evocadas para a permanência.....	Apd D-1
Tabela 31 – Ideias chave das entrevistas realizadas	Apd H-1



Resumo

O presente estudo debruça-se sobre o *turnover* negativo dos militares em regime de contrato, procurando identificar os motivos que subjazem à opção de voluntariamente cessarem o vínculo com as Forças Armadas, antes de atingido o limite máximo de permanência nas fileiras, bem como identificar as medidas que promovem a retenção e a satisfação profissional. Para tal analisou-se a influência do *Employer Branding* e da evolução geracional.

Para a recolha de dados, procedeu-se à aplicação de um inquérito por questionário aos ex-militares que optaram por sair voluntariamente entre 2016 e 2017 e à realização de entrevistas a especialistas na área de Recursos Humanos.

Os dados recolhidos permitiram concluir que o degradar das condições em termos de efetivos, formação profissional, natureza das tarefas, vencimentos, entre outros, provocam elevados níveis de insatisfação e potenciam a quebra do Contrato Psicológico. A profissionalização exige um equilíbrio entre as necessidades da instituição e as expetativas dos militares, sendo que os vetores potenciadores da capacidade de retenção são: a valorização pelo trabalho realizado, a aposta na formação e qualificação profissional reconhecida, o aumento da estabilidade profissional, uma oferta remuneratória mais satisfatória e uma política de comunicação humana, personalizada e focada nas necessidades de ambas as partes.

Palavras-chave

Retenção, *turnover*, contrato psicológico, *employer branding*, evolução geracional



Abstract

This study focuses on the turnover of the military under a fixed-term contract, trying to identify the reasons why they leave the Armed Forces before reaching the time limit to stay in the ranks, as well as to identify the measures that promote retention and job satisfaction. The influence of the Employer Branding and the generational evolution in the Armed Forces, is also analyzed.

Empirical data was collected from a questionnaire applied to those former military that chose to leave voluntarily in 2016 and 2017 and from interviews to Defense Resources Directorate and to command staff in the three branches of the Armed Forces.

The collected data allowed to verify that the courses that enhance retention capacity are: valuation for the work performed, commitment to the degradation of the conditions, in terms of staff, professional training, nature of tasks, salaries, among others, provoke high levels of dissatisfaction and potentiate the breach of the Psychological Contract. Professionalization requires a balance between the needs of the institution and the expectations of the military, and the vectors that enhance the capacity for retention are: appreciation for work done, commitment to professional training and recognized professional qualification, the increase of professional stability, a more satisfactory remuneration offer and a policy of human communication, personalized and focused on the needs of both parties.

Keywords

Retention, turnover, psychological contract, employer branding, next generation



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

ANOVA	Análise de Variância
ANPC	Autoridade Nacional de Proteção Civil

C

CFPIF	Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores
CIOFE	Centro de Informação e Orientação para a Formação e Emprego
CPsico	Contrato Psicológico

D

DdP	Direção de Pessoal
DGRDN	Direção-Geral de Recursos de Defesa Nacional
DIREC	Divisão de Recursos
DP	Desvio-Padrão

E

EBrand	<i>Employer Branding</i>
e.g.	Por exemplo

F

FAP	Força Aérea
FFAA	Forças Armadas
FND	Forças Nacionais Destacadas
FSS	Forças e Serviços de Segurança

G

GNR	Guarda Nacional Republicana
-----	-----------------------------

M

M	Média
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MRL	Modelo de Regressão Linear
MT	Mercado de Trabalho

O

OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte



P

PSP	Polícia de Segurança Pública
PSM	Prestação de Serviço Militar
PVE	Proposta de Valor como Empregador

Q

QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QP	Quadro Permanente

R

RCE	Regime de Contrato Especial
RH	Recursos Humanos
RI	Regime de Incentivos
RV/RC	Regime Voluntário/Regime Contrato

S

SEN	Serviço Efetivo Normal
SNQ	Sistema Nacional de Qualificações
SM	Serviço Militar
SMO	Serviço Militar Obrigatório

V

VPerm	Vínculo Permanente
-------	--------------------



Introdução

As organizações do futuro, terão de ser tecnologicamente avançadas, mas também verdadeiramente humanas. E o lado da disrupção estará mais do lado humano do que da tecnologia.

Correia (2018)

Com o fim da conscrição, a partir de novembro de 2004 passou a vigorar exclusivamente a profissionalização. Em linha com a maioria dos países europeus, também Portugal pretende umas Forças Armadas (FFAA) de pequena dimensão, mas mais eficazes e motivadas.

No entanto, a profissionalização tem revelado problemas ao nível do recrutamento e retenção, pelo elevado número de saídas após um curto período na Instituição, não potenciando o retorno do investimento realizado nos militares, por via da formação de base, formação contínua ou experiência operacional.

Esta rotatividade de pessoal, também designada por *turnover*, remete para a relação entre entradas e saídas de Recursos Humanos (RH) na organização (Ongori, 2007), tornando-se relevante no contexto atual, identificar e avaliar os fatores multidisciplinares que mais contribuem para afastar os jovens das FFAA, potenciando a implementação de medidas para controlo do *turnover* e, deste modo, minimizar os efeitos nefastos sobre a instituição.

Importa assim, olhar para o que são os efetivos das FFAA e a sua evolução, uma vez que desde a implementação da profissionalização, a percentagem de militares em Regime de Voluntariado/Regime de Contrato (RV/RC) reduziu mais de 50% (Coelho, 2018a).

Particularizando agora para o universo em análise, e de acordo com os dados fornecidos pelos três Ramos das FFAA, pode efetivamente constatar-se (Figura 1), que a redução de efetivos nas FFAA, nos anos de 2016 e 2017, foi de 1927 militares (17%). Importa assim constatar que, se em 2016 a diferença entre entradas/saídas foi de 327 militares, em 2017 os três Ramos apresentaram um défice negativo de 1600 militares entre entrada/saídas.

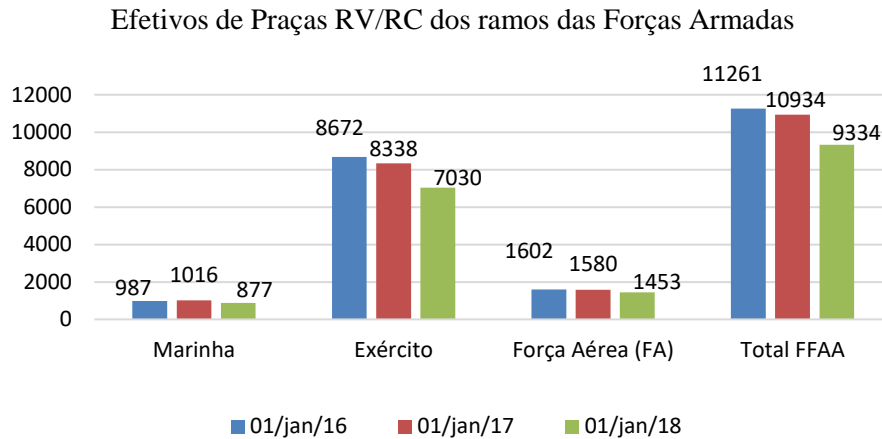


Figura 1 – Efetivos de Praças RV/RC das Forças Armadas

Fonte: (Autor, 2018) adaptado de dados fornecidos pelos Ramos

No que à problemática da retenção de colaboradores diz respeito, importa referir que, em linha com o afirmado pelo Ministro da Defesa Nacional, esta problemática deixou de ser, um tópico apenas interno, não se tratando, portanto, de uma qualquer idiosincrasia de que se padeça, sendo também uma questão internacional, reflexo de um mundo cada vez mais globalizado (Lopes, 2018).

Nas FFAA, em virtude dos condicionalismos de efetivos impostos ao longo dos últimos anos, esta problemática assume uma relevância ainda mais expressiva. Assim, este estudo justifica-se pela importância que os RH representam para a instituição militar, sendo primordial a sua retenção face aos elevados custos envolvidos com a sua substituição.

Partindo de estudos anteriormente realizados nas FFAA portuguesas, outras organizações civis nacionais e da literatura mais recente sobre esta temática, este trabalho procura evidenciar as razões que podem levar um militar a sair de forma voluntária da instituição, antes de atingido o limite máximo de permanência nas fileiras, procurando obter medidas para mitigar este problema.

Este trabalho apenas surtirá efeito, se conseguir adaptar as medidas propostas às expectativas e preferências laborais das gerações “*Millennium*” e “*Z*”¹. Segundo Cardoso (2016, p. 30), a procura de estabilidade e segurança, as contrapartidas remuneratórias e a progressão na carreira, dão lugar, na geração Y, a jovens que estão mais focados em projetos do que numa carreira estável, que procuram constantemente novas tecnologias, e que estão

¹ Os *Millennials* são também conhecidos por geração do Milénio, Geração Y, *Echo Bombers*, Geração Global, Geração Digital ou Geração Eu. Esta geração é constituída por todos aqueles que nasceram entre 1980 e 2000, tendo atualmente entre 18 a 38 anos. A geração Z que sucederá os *Millennials*, também conhecida por Geração Z ou *Centenniums*, é também conhecida como a *iGeneration*, constituída pelos nascidos a partir de 2000, é a primeira geração a nascer e a crescer em completo contexto digital (Howe e Strauss, 2000; Twenge, 2010; Edge, 2014; Agrocluster, 2017).



mais disponíveis para reconhecer as competências reais do que a hierarquia. Dará lugar ainda à geração Z, que tendo nascido com a internet e a globalização, deseja tudo no imediato, assumindo uma atitude crítica, dinâmica e exigente, não se submetendo a condições de trabalho que não os satisfaçam.

O objeto deste estudo são as Praças RV/RC das FFAA. Desta forma, a análise é limitada no tempo e no conteúdo: temporalmente, é limitada à recolha de dados dos ex-militares que cessaram o vínculo contratual, de forma voluntária e sem cumprirem o tempo máximo de contrato, nos anos de 2016 e 2017, procurando deste modo a constituição de uma amostra satisfatoriamente expressiva, mas ao mesmo tempo suficientemente próxima da realidade atual; no conteúdo são excluídos da análise, os militares em formação nos três Ramos, por se considerar que esta realidade, face à sua especificidade, é merecedora de estudos individualizados. Excluem-se ainda as saídas involuntárias, assim como os militares que permanecem até ao fim do limite máximo de contrato e delimita-se o estudo à temática da retenção de Praças em RV/RC das FFAA, procurando-se identificar quais as principais causas da desistência e as principais razões que motivam os militares a permanecerem nas fileiras, potenciando assim a elaboração de uma proposta com medidas para minimizar o *turnover* e potenciar a retenção.

Contudo, ao longo do trabalho serão abordadas outras áreas transversais, nomeadamente o recrutamento e a formação profissional, em virtude da relação direta que afeta a capacidade de retenção.

O objetivo geral (OG) desta investigação é compreender as razões que originam o sentimento de desconfiança nas FFAA e identificar as medidas corretivas que aumentam o grau de satisfação dos militares e consequentemente contribuem para o aumento do tempo médio de permanência dos militares em RV/RC. Para esta investigação, foram ainda identificados, quatro objetivos específicos (OE):

Tabela 1 – Objetivos específicos

OE1	Identificar as causas que promovem o <i>turnover</i> e as medidas que potenciam a retenção dos militares em RV/RC, resultantes de estudos anteriores
OE2	Analisar as causas que promovem o <i>turnover</i> dos militares em RV/RC
OE3	Analisar as medidas que potenciam a retenção dos militares em RV/RC
OE4	Identificar, numa perspetiva institucional, as medidas que concretizam as dimensões de proposta de valor apresentadas

Fonte: (Autor, 2018)

Este estudo procura responder à seguinte questão central (QC): “Que medidas corretivas implementar, para mitigar os motivos que conduzem à cessação antecipada do vínculo contratual?” tendo sido levantadas as seguintes questões derivadas (QD):



Tabela 2 – Questões derivadas

QD1	Quais as causas que promovem o <i>turnover</i> e as medidas que potenciam a retenção dos militares em RV/RC, resultantes de estudos anteriores?
QD2	As causas identificadas promovem o <i>turnover</i> dos militares em RV/RC?
QD3	As medidas identificadas potenciam a retenção dos militares em RV/RC?
QD4	Quais as medidas que institucionalmente, concretizam a implementação nas FFAA das dimensões de proposta de valor apresentadas?

Fonte: (Autor, 2018)

De acordo com o modelo de análise, constante no Apêndice A, foram interpretados os dados correspondentes que permitiram a resposta às QD, e que por sua vez contribuíram para a resposta à QC. Suportado numa estratégia de investigação mista, combinou-se a estratégia quantitativa, através da aplicação de um inquérito aos ex-militares que constituem o objeto de estudo para a recolha inicial de dados, com a estratégia qualitativa, recorrendo a entrevistas a especialistas na área de RH, para reforçar a análise inicial. O desenho de pesquisa utilizado foi o estudo de caso aplicado aos militares (Praças em RV/RC) que cessaram o vínculo contratual, de forma voluntária, sem cumprirem o tempo máximo de contrato.

Há um permanente recurso a um raciocínio indutivo e encontra-se estruturado na presente introdução e em quatro capítulos, após o que se apresentarão as conclusões e respetivas recomendações. O primeiro capítulo aborda o enquadramento concetual do trabalho, procedendo à revisão da literatura referente ao *turnover* e à retenção e explanando o quadro do *Employer Branding*² (EBrand) e do Contrato Psicológico (CPsico). No segundo capítulo, suportado nos estudos desenvolvidos na Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e nas FFAA, identificam-se as causas que promoveram e potenciaram, respetivamente, o *turnover* e a retenção. No terceiro capítulo procede-se à apresentação da análise dos resultados dos inquéritos realizados aos ex-militares, identificando as causas da saída dos militares, assim como as medidas que os teriam feito permanecer nas fileiras. No quarto capítulo são identificados os processos de EBrand, suscetíveis de aplicação nas FFAA, assim como as ações a implementar, para mitigar a cessação antecipada de contrato. Nas conclusões, são evidenciados os fatores multidisciplinares que mais contribuem para afastar os jovens das FFAA e apresentadas um conjunto de medidas corretivas para a retenção dos militares em RV/RC, de modo a contribuir para o aumento do tempo médio de permanência dos militares da categoria de Praças em RV/RC nas fileiras das FFAA.

² É comumente traduzido como: Marca do Empregador. Ao longo do trabalho, será usado o termo original *Employer Branding*, em virtude de ser utilizado nestes termos pelos profissionais do setor.



1. Enquadramento concetual e percurso metodológico

Os alicerces da presente investigação, ganham expressão através da base concetual e revisão da literatura, explanados neste primeiro capítulo. À apresentação do estado da arte, junta-se a descrição do percurso metodológico seguido, naquilo que é a metodologia utilizada e o modelo de análise empregue.

1.1. Revisão da literatura

Por oposição aos estudos anteriores, cujo universo foram os militares em RV/RC no ativo ou no momento que cessaram contrato, ressalva-se o facto de que o objeto deste estudo são ex-militares que efetivamente rescindiriam ou não renovaram contrato, nos anos de 2016/2017, encontrando-se cerca de 85%, a trabalhar e/ou estudar.

Torna-se fundamental perceber em que medida a satisfação e a motivação influenciam o nível de desempenho. Enquanto a satisfação se liga às atitudes do trabalhador e o influencia a curto prazo, a motivação reporta-se ao estado em que o trabalhador se sente, influenciando-o a médio e a longo prazo. Embora relacionadas, importa referir que um trabalhador satisfeito não tem de estar necessariamente motivado (Alis, et al., 2012, pp. 475-476).

Para um entendimento aprofundado sobre as dinâmicas que envolvem a retenção de Praças, seguem-se alguns dos conceitos nucleares que serão utilizados ao longo do estudo, encontrando-se os restantes no Apêndice B.

1.1.1. *Turnover* e retenção

A relação entre a satisfação no trabalho, que se traduz numa maior capacidade de retenção, por oposição ao *turnover* que pode ser definido como a rotação de colaboradores no Mercado de Trabalho (MT), tem sido ao longo dos tempos, alvo de estudos (Muchinsky e Morrow, 1980; Cotton e Tuttle, 1986; Tett e Meyer, 1993; Trevor, 2001) que concluem que esta relação é claramente negativa. Ou seja, quando os colaboradores não se sentem satisfeitos com o seu trabalho, o *turnover* é elevado, reduzindo a capacidade de retenção.

Decorrente da definição de *turnover* apresentada, importa relevar que em termos percentuais, qualquer valor que ultrapasse os 18% é indesejável para a organização porque origina o aumento de custos com o recrutamento, formação e treino, potencia o risco de acidentes de trabalho e reduz a eficácia e eficiência dos trabalhadores (Rocha, 1997).

O primeiro modelo integrador do processo de *turnover* deve-se a March e Simon (1958) e tem como pressuposto que os incentivos recebidos pelo colaborador, são superiores às contribuições feitas por ele à organização (Silva, 2002).

Também Torrington et al. (2017, p. 275), apresentam o resultado de um estudo conduzido em Inglaterra, que visava compreender as razões que levaram 200 pessoas a



mudar de emprego. Apesar de apresentarem razões distintas, o estudo permitiu concluir que os fatores de pressão do trabalho anterior, eram muito superiores aos fatores de atração do novo emprego. Por norma, as pessoas não se demitem de um emprego em que se sentem realizadas e felizes, em busca de algo ainda melhor, mas sim quando se sentem insatisfeitas. Este estudo, revela ainda a interessante particularidade de que uma parte considerável deste universo, ficou a receber menos do que no emprego anterior, confirmando que poucos foram os que mudaram de emprego por motivos financeiros. As principais razões anunciadas foram: (i) a insatisfação com as condições de trabalho, em particular o número de horas; (ii) a percepção de poucas oportunidades de desenvolvimento da carreira; e (iii) um mau relacionamento com o chefe.

No que ao potenciar da retenção diz respeito, Rego et al. (2015, p. 368) anunciam as seguintes medidas: (i) realizar estudos de clima organizacional, que permitam identificar os fatores de (in)satisfação individual e níveis de empenhamento organizacional; (ii) adotar procedimentos de recrutamento realistas, divulgando os elementos positivos e negativos, e adotando critérios de seleção que tomem em consideração a “personalidade da organização” e o grau de adaptação dos candidatos.

Segundo Meyer e Allen (1991, pp. 69-72), existe um perfil de compromisso do colaborador com a sua organização, que comporta de forma simultânea graus variáveis das três componentes do compromisso organizacional, nomeadamente: (i) o afetivo, no referente à ligação emocional com a organização, em resultado do alinhamento das expectativas com a experiência; (ii) de continuidade, quando o colaborador reconhece que os benefícios da permanência são superiores; e (iii) o normativo, quando a socialização entre os colaboradores cria um sentimento de lealdade, que resulta num sentimento de obrigação moral com a organização.

Segundo Ongori (2007), as razões que levam um militar a cessar o vínculo contratual de forma voluntária, são: (i) a falta de motivação e de autonomia; (ii) a insatisfação com a estrutura organizacional; (iii) a falta de concretização efetiva da lei de incentivos; (iv) o *stress* inerente à função; e (v) a perspetiva reduzida de carreira profissional ou simplesmente a procura de um novo rumo ou de uma nova ocupação que lhe garanta uma maior segurança profissional.

Dado que este problema não é exclusivo do nosso país, a OTAN criou um grupo de trabalho que apresentou um estudo designado *Recruiting and retention of military personnel* (OTAN, 2007), que identifica os dez fatores que mais influenciam o recrutamento e a retenção e que em parte, corroboram os estudos anteriormente apresentados: (i) a quebra do



CPsico; (ii) as consequências, a curto prazo, da (des)informação fornecida durante a fase de recrutamento e seleção; (iii) a gestão dos métodos de recrutamento, seleção e classificação; (iv) o estudo dos valores da população alvo; (v) as diferenças individuais e saída posterior; (vi) a transição da vida civil para a vida militar; (vii) a qualidade de vida; (viii) o salário e benefícios; (ix) as diferenças individuais; e (x) a publicidade e marketing no recrutamento.

O mesmo estudo (2007, p. 4B-6) apresenta um modelo de *turnover* militar (figura 2), mais ajustado à realidade e características da vida militar, enquanto experiência subjetiva e individual sobre o trabalho e a organização. Isso reflete a natureza complexa do fenómeno, ajuda à tomada de decisão e permite tratar o *turnover* como um fenómeno previsível, permitindo a coordenação de atividades de gestão de RH, tais como o recrutamento, classificação, seleção, entre outras.

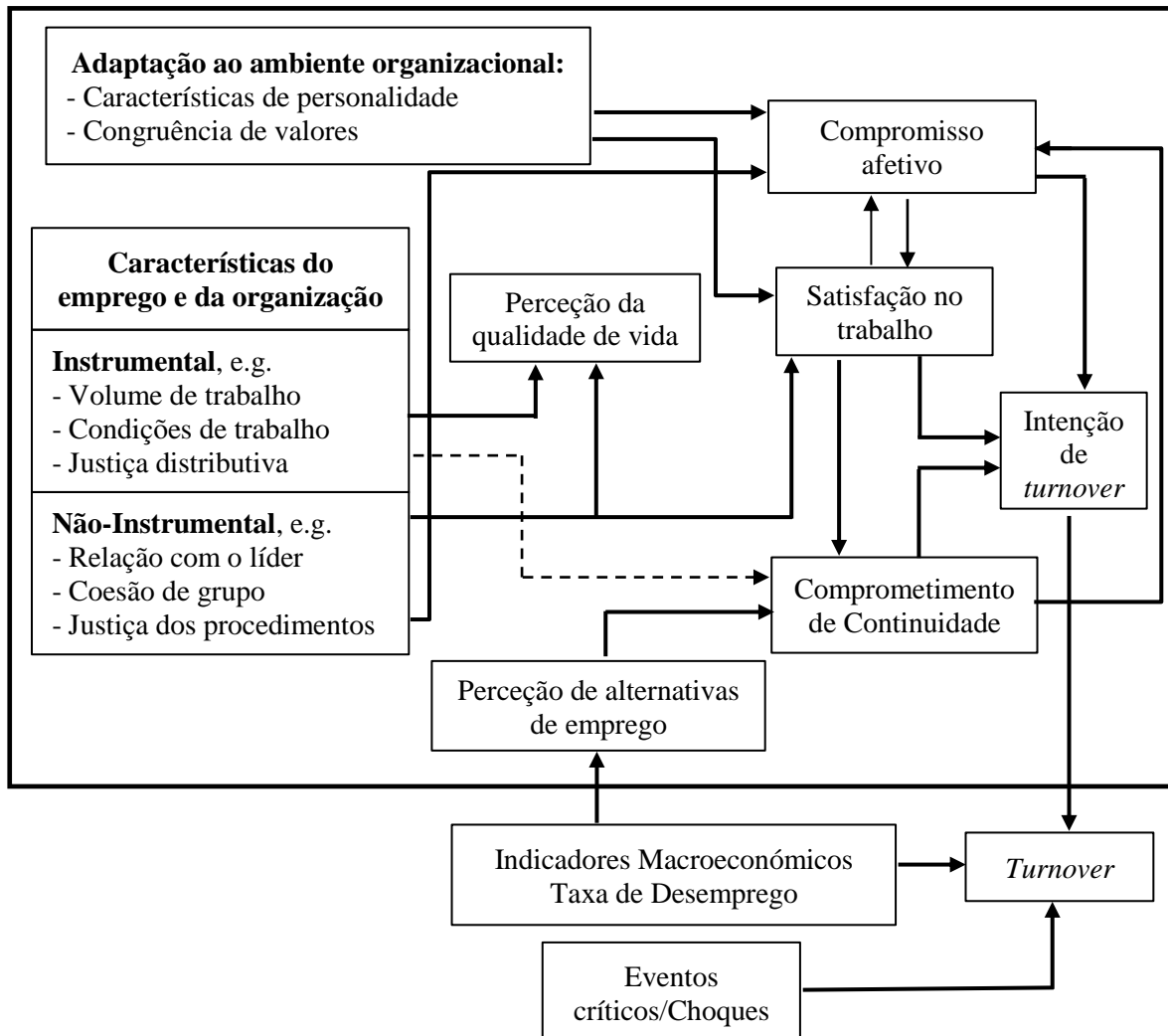


Figura 2 – Modelo estrutural de *turnover* militar

Fonte: Adaptado de (OTAN, 2007, p. 4B - 5)



Mais do que às características do trabalho e da organização, o estudo refere-se às percepções do indivíduo. Na Tabela 3, é apresentada uma caracterização dos fatores do modelo.

Tabela 3 –Fatores do modelo estrutural de *turnover* militar

Fator	Caracterização
Características do emprego e da organização	As distintas características que este fator assume, são agrupadas em características instrumentais e não-instrumentais , que estão respetivamente relacionadas com o contrato transaccional e o contrato relacional (OTAN, 2007, p. 4B-6). Pela relevância para o presente trabalho, o CP é descrito na secção 1.1.3 do presente capítulo.
Perceção de alternativas de emprego	A perceção de encontrar outro trabalho, mais ajustado às expetativas, potenciam o desenvolvimento da intenção de deixar o respetivo trabalho. É assim evidenciado que, uma oportunidade de trabalho alternativa é promotora da intenção de <i>turnover</i> (OTAN, 2007, p. 4B-8).
Adaptação ao ambiente organizacional	A adaptação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho tem repercussões diretas na satisfação com o trabalho, no compromisso organizacional, no envolvimento e sucesso na carreira e na intenção de <i>turnover</i> (OTAN, 2007, p. 4B-9); As características de personalidade e a congruência de valores , são reconhecidas como fatores críticos no processo de <i>turnover</i> , e têm influencia direta na compatibilidade do indivíduo com a organização e com o trabalho (OTAN, 2007, p. 4B-11).
Perceção da qualidade de vida	A satisfação com o trabalho é aparentemente influenciada pela perceção global da qualidade de vida, podendo ser vista como uma resposta afetiva a determinadas características do trabalho, por exemplo (e.g.), vencimento e incentivos. (OTAN, 2007, p. 4B-12).
Satisfação no trabalho Compromisso de continuidade Compromisso afetivo	- O compromisso, afetivo e de continuidade, e a satisfação no trabalho contribuem para desenvolver a intenção de <i>turnover</i> ; - A natureza da relação entre o compromisso afetivo e a satisfação afigura-se cíclica, afetando-se mutuamente; - É expectável que o compromisso de continuidade seja influenciado pelo grau de satisfação, sobretudo com aspetos extrínsecos ao trabalho, como seja a retribuição e benefícios (OTAN, 2007, p. 4B-14).
Atitudes no trabalho	Intenção de <i>turnover</i> Neste modelo, a intenção de <i>turnover</i> , que por seu turno é diretamente dependente da satisfação e compromisso afetivo, é reconhecida como um determinante direto do <i>turnover</i> (OTAN, 2007, p. 4B-15). Taxa de desemprego A literatura de suporte ao modelo apresentado, evidencia que as oportunidades de trabalho que uma reduzida taxa de desemprego cria, exercem uma influência direta no <i>turnover</i> voluntário (OTAN, 2007, p. 4B-15). Eventos críticos/choques Um evento de vida inesperado/choque pode causar um maior <i>turnover</i> do que a insatisfação acumulada ou o reduzido comprometimento (OTAN, 2007, p. 4B-16).

Fonte: Adaptado de (OTAN, 2007, p. 4B 1-18)

Conforme se verifica, é legítimo assumir que a conceptualização deste modelo de *turnover*, permite uma melhor identificação das razões que poderão concorrer para a



satisfação no trabalho, para o compromisso afetivo, bem como, outros fatores igualmente importantes para reduzir/minimizar o *turnover*.

De salientar ainda que por serem comuns a vários países, o estudo identifica os seguintes programas a ser implementados: (i) aumento de salários e benefícios; (ii) cuidados familiares e programas de qualidade de vida; (iii) melhorar a seleção e classificação, potenciando o ajustamento e equilíbrio do militar à organização e à função; (iv) programas de treino assegurados; (v) publicidade dirigida ao grupo alvo; (vi) incentivos educacionais; (vii) programas de bônus de retenção; e (viii) variação da duração do contrato (OTAN, 2007, p. 2-2).

1.1.2. O *Employer Branding*

Dada a complexidade e competitividade que caracteriza o mundo atual, apesar do avanço tecnológico, o que é realmente distintivo são as pessoas. Com efeito, a tendência demográfica decrescente e o aumento da concorrência empresarial, tem levado as empresas a desenvolver estratégias de comunicação, para conseguirem atrair e reter profissionais talentosos. É neste contexto, que surge o conceito de EBrand, passando a gestão de RH a aplicar conceitos de *Marketing*, com vista a cumprirem os seus objetivos corporativos.

A arte e a ciência do EBrand estão relacionadas com a atração e as iniciativas de retenção, sendo a expressão utilizada para descrever a estratégia de marca de uma empresa enquanto entidade empregadora, tendo por base a sua Proposta de Valor como Empregador (PVE), para os seus colaboradores (Veloso, 2018). A maioria das empresas já trabalha estas vertentes, contudo a maioria ainda não tem um plano de EBrand. O conceito de PVE abrange atração, *engagement* e retenção de pessoas, sendo utilizado para definir o que a organização oferece para além do ordenado e benefícios (Ranstad, 2017a).

Quando o conceito EBrand surgiu, Ambler e Barrow (1996, p. 187), associaram-no a três dimensões distintas para a sua análise: (i) funcional, que diz respeito à existência de formação contínua e de atividades de desenvolvimento para todos os colaboradores; (ii) económica, que é representada pelas recompensas, prémios e remunerações; e (iii) psicológica, que está ligada ao sentimento de pertença que os colaboradores têm face à instituição, ao reconhecimento e à própria cultura organizacional.

Berthon, et al (2005), desenvolvem um estudo com base na atratividade do empregador, associando então o conceito de EBrand a cinco fatores de análise: (i) valor social, ligado aos valores organizacionais e ao bom ambiente de trabalho; (ii) valor económico, associado ao pacote salarial e aos benefícios; (iii) desenvolvimento, no que diz respeito ao reconhecimento e desenvolvimento de competências; (iv) aplicação,



considerando a autonomia e a flexibilidade; e (v) interesse, no âmbito das tarefas e missões desafiantes e a participação na decisão. Os autores consideram que a estrutura dos cinco fatores apresentada é na sua essência, um refinamento e extensão das três dimensões propostas por Ambler e Barrow (1996), podendo ser incorporados, conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Integração dos fatores de Berthon nas dimensões de Ambler e Barrow

Dimensões de Ambler e Barrow	Fatores de Berthon, et al.
Funcional	Desenvolvimento Aplicação
Psicológica	Social Interesse
Económica	Económico

Fonte: Autor (2018)

O conceito de EBrand é indissociável da sociedade em que vivemos. As tecnologias emergentes, como a robótica, os veículos autónomos ou a inteligência artificial, são o resultado da transformação digital que tem vindo a alterar métodos de trabalho, exigindo novas competências técnicas e comportamentais (Veloso, 2018).

A associação dos atributos instrumentais e simbólicos com o *EBrand*, segundo a literatura do *marketing*, materializa uma vantagem para o empregador, que se traduz em benefícios (Keller, 1993). Neste âmbito, foi conduzido um estudo com a finalidade de avaliar os atributos instrumentais e simbólicos quanto à atratividade das FFAA belgas. Para tal, foram definidos três grupos de análise: militares, candidatos efetivos e potenciais candidatos. Os resultados demonstram uma valorização dos atributos instrumentais por parte do grupo de análise dos candidatos efetivos, face aos outros grupos, justificando-se que esta variância se pode atribuir ao facto de que estes candidatos recolhem informações concretas e factuais sobre a instituição militar. No entanto, este estudo demonstra que o grupo de análise dos candidatos efetivos, também revela uma perceção mais favorável sobre os atributos instrumentais e simbólicos do que o grupo dos militares, sendo então evidenciado que esta diferença entre a imagem percebida pelos candidatos e a perceção de identidade dos militares pode, em parte, explicar os problemas de retenção existentes (Lievens, et al., 2005; Lievens, 2007).

O *Ranstad Employer Brand Research* (2018) é o maior estudo independente de EBrand, incluindo 30 países e mais de 175 mil participantes, permitindo identificar os empregadores mais atrativos e projetar as tendências do mercado laboral, em todo o mundo. Assim e focando apenas os resultados do estudo realizado em Portugal, os critérios mais importantes na escolha de um empregador são a “remuneração e benefícios”, o “equilíbrio profissional/pessoal” e a “estabilidade profissional”, por esta ordem. No entanto, ao focar na



geração dos 18 aos 24 anos, o atributo com maior relevância (57%) é referente às “oportunidades de progressão na carreira”. No âmbito das estratégias de retenção, o estudo apresenta ainda os fatores pelos quais os portugueses ficam ou saem de uma organização. As principais razões para ficar são, a “estabilidade profissional”, a “remuneração e benefícios”, a “boa saúde financeira”; o “equilíbrio profissional/pessoal” e a “localização”. Por outro lado, as principais razões para sair são, a “remuneração demasiado baixa”, a “progressão profissional limitada”, a “falta de reconhecimento”, os “poucos desafios” e a “organização pouco estável financeiramente”.

Segundo Backhaus e Tikoo (2004), a teoria do CPsico representa um fundamento para a relevância do EBrand, uma vez que a relação de trabalho estabelecida entre empregado e empregador se baseia na ideia de que o primeiro oferece lealdade ao segundo e este oferece estabilidade e segurança no emprego ao primeiro, conforme será desenvolvido na secção seguinte.

1.1.3. O Contrato Psicológico

O CPsico é um acordo implícito³ entre um indivíduo e a organização a que pertence, cujos termos incluem obrigações mútuas e que interferem no modo como o empregado se relaciona com a sua organização (Rousseau e Schalk, 2000). De uma forma genérica, incorpora as perceções do empregador e do empregado, no que diz respeito às obrigações e expectativas de uma relação profissional.

Segundo Cunha et al. (2016, p. 197), estas obrigações mútuas podem ter como origem: (i) promessas explícitas por parte da organização (e.g., mensagens de aventura e operacionalidade no recrutamento); (ii) observação das ocorrências com outros membros da organização (e.g., expectativa de tratamento igual para situações similares); e (iii) observação de eventos passados (e.g., regalias do Regime de Incentivos (RI) que vão sendo reduzidas/suprimidas).

De facto, os colaboradores formam crenças acerca dos seus deveres perante a organização e desta para com eles, e respondem em conformidade, estabelecendo assim um contrato não explícito de natureza essencialmente psicológica. É plausível afirmar que, se os colaboradores sentirem que este CPsico é quebrado, podem redefinir o seu vínculo com a organização, de uma relação simbólica e emocional para uma relação meramente tributária e comercial, ou no limite mesmo abandoná-la (DGPRM, 2012, p. 8). No entanto Rousseau (1989, p. 126), comprova que a organização, sendo a outra parte no relacionamento,

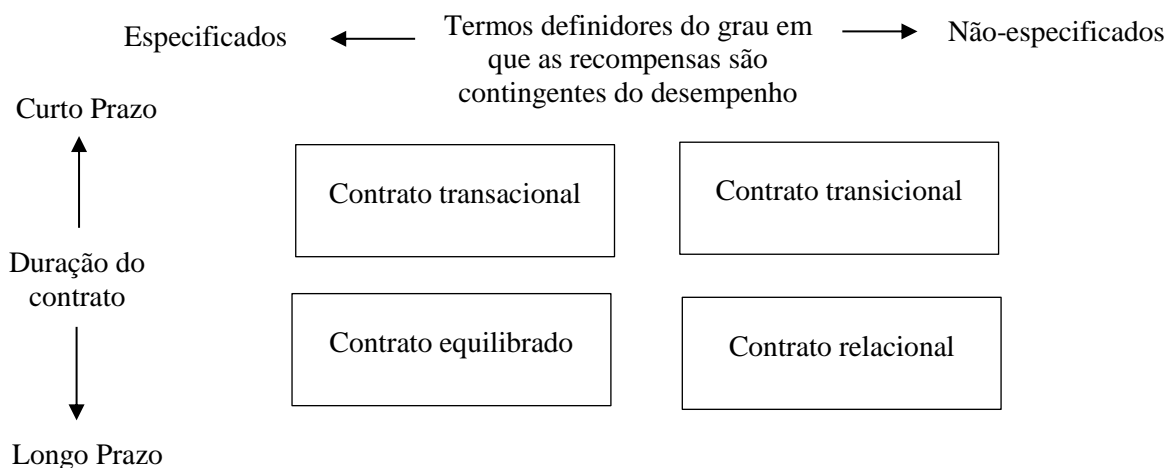
³ Não escrito e não verbalizado.



proporciona o contexto para a criação do CPsico, não tendo contudo, nenhum contrato firmado com os seus colaboradores.

Assim, no que diz respeito aos tipos de CPsico, Rousseau (2000) desenvolve uma tipologia de contratos, tendo por base duas dimensões fundamentais: (i) o grau em que são definidas recompensas contingentes do desempenho; e (ii) a duração do contrato, sucintamente representados na Figura 3 e no Quadro 1.

Figura 3 – Tipos de Contratos Psicológicos



Fonte: Adaptado de (Rousseau, 2000; Cunha, et al., 2016)

Quadro 1 – Caraterização das quatro formas de Contratos Psicológicos

Forma contratual	Deveres/obrigações do colaborador	Deveres/obrigações do empregador
Relacional – longo prazo. Confiança mútua e lealdade. Segurança e bem-estar	<p>Estabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permanecer na organização e fazer o necessário para manter o emprego <p>Lealdade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adotar comportamentos de cidadania organizacional • Identificar-se com os valores organizacionais • Conformidade às normas definidas pela organização 	<p>Estabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneração estável • Garantir posto de trabalho no longo prazo <p>Lealdade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atuar com justiça • Proporcionar oportunidades de formação e desenvolvimento da carreira • Cuidar dos interesses e bem-estar do colaborador e da sua família
Transacional – curta duração. Pago pelo que faz. Não cria dependências mútuas futuras	<p>Limitações</p> <ul style="list-style-type: none"> • Padrões de desempenho ajustado à remuneração • Responsabilizar-se pelo desenvolvimento das suas próprias competências e conhecimentos <p>Curto-prazo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeitar os valores organizacionais, mas sem que necessariamente se identifique com eles • Sem obrigatoriedade de permanecer na organização 	<p>Limitações</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especificar claramente as funções que espera que o empregado execute • Remunerar em função do desempenho <p>Curto-prazo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aceitar como legítima a saída do colaborador • Sem obrigações de proporcionar estabilidade de emprego e/ou formação para desenvolvimento de carreira do colaborador



Forma contratual	Deveres/obrigações do colaborador	Deveres/obrigações do empregador
Equilibrada – condicionado pelo sucesso económico. Contributos mútuos	<p>Empregabilidade externa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver carreira no mercado externo e competências úteis no mercado e que se traduzam em valor acrescentado para a organização <p>Desenvolvimento interno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver carreira no mercado interno, bem como as competências valorizadas pela organização <p>Desempenho dinâmico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ajudar a organização a tornar-se competitiva 	<p>Empregabilidade externa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a empregabilidade do colaborador <p>Desenvolvimento interno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar oportunidade de desenvolvimento da carreira, dentro da organização <p>Desempenho dinâmico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover uma formação contínua ajudando os colaboradores a obter o desempenho desejado
Transicional – incerteza das obrigações mútuas e das expectativas futuras	<p>Desconfiança</p> <ul style="list-style-type: none"> • O empregado sente que a organização é inconsistente nos sinais relativos às suas intenções <p>Incerteza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sente incerteza relativamente às suas obrigações para com a organização <p>Erosão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não confia na organização • Tem fracas expectativas relativamente à organização 	<p>Desconfiança</p> <ul style="list-style-type: none"> • O empregador oculta informação e desconfia do colaborador <p>Incerteza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procura avaliar a incerteza dos colaboradores <p>Erosão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Institui mudanças que reduzem os benefícios concedidos, degradando a qualidade de vida laboral relativamente à dos períodos precedentes

Fonte: Adaptado de (Castanheira e Caetano, 1999; Rousseau, 2000; Cunha, et al., 2016).

A mudança, que se tornou uma constante no atual mundo empresarial, é caracterizada pela globalização dos mercados, pela introdução sistemática de novas tecnologias e pela reestruturação do tecido empresarial (Camara, et al., 2013, p. 231). Este desenvolvimento leva as organizações a recorrerem cada vez mais, a trabalhadores temporários, provocando maior instabilidade na relação com os colaboradores. No entanto, de acordo com os estudos apresentados por Chambel e Castanheira (2007; 2010), os trabalhadores temporários são suscetíveis de ser afetados pelo vínculo laboral com componente socio emocional, e que mesmo não tendo fortes ligações à organização, privilegiam uma relação não estritamente transacional.

Nesta sequência, o conceito de empregabilidade tem vindo a ganhar cada vez maior expressividade. Vários autores apresentam este novo conceito, em que mais do que um emprego, importam as competências e experiências que permitem a valorização dos colaboradores. Mais do que um emprego seguro, a conjuntura atual mobiliza os colaboradores na conquista de potencial de empregabilidade. Assim, para as organizações potenciarem a retenção dos seus ativos, devem-lhes facultar condições de empregabilidade,



nomeadamente: formação, experiência e desenvolvimento (Cunha, et al., 2016, pp. 209-210).

1.2. Percurso metodológico

A metodologia baseou-se num raciocínio indutivo (Santos e Lima, 2016, p. 20), assente no conhecimento base existente sobre o turnover, a retenção, o EBrand e o CPsic. O desenho de investigação configura deste modo um Estudo de Caso - militares que voluntariamente cessaram o vínculo contratual nos anos de 2016 e 2017, tendo-se seguido uma estratégia de investigação mista para a recolha de dados, combinando o método quantitativo do inquérito por questionário aos ex-militares que constituem o objeto de estudo, com o método qualitativo das entrevistas aos especialistas em RH, que permitiu consolidar a informação recolhida (Santos e Lima, 2016, p. 31).

A fase exploratória traduziu-se na pesquisa documental, privilegiando os estudos que desde o início da profissionalização, analisam o *turnover* e a retenção, bem como, em entrevistas exploratórias a especialistas na área da GRH ao nível do MDN e dos Ramos das FFAA, que permitiram centrar a problemática e desenvolver um modelo de análise com a identificação de dimensões, componentes e indicadores, conforme Apêndice A.

A fase analítica compreendeu três momentos: (i) a continuação da pesquisa bibliográfica aos estudos desenvolvidos na OTAN e nas FFAA, identificando as causas que promoveram o *turnover* e potenciaram a retenção; (ii) a análise de conteúdo do inquérito aplicado aos ex-militares da categoria de Praças (RV/RC), que em 2016 e 2017, cessaram o vínculo contratual com as FFAA, de forma voluntária sem cumprir o tempo máximo de contrato; e (iii) a análise de conteúdo das nove entrevistas realizadas a especialistas na área de área de RH da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN) e dos Ramos das FFAA, que visam apresentar uma perspetiva institucional do tema e que foi suportada na metodologia de análise proposta por Guerra (2014, pp. 68-86), de transição das entrevistas, leitura, construção de sinopses, análise descritiva e interpretativa.

Consequentemente, as conclusões apresentadas e os contributos de ordem prática da investigação, visam apresentar medidas corretivas para potenciar a retenção nas FFAA.



2. O Turnover nos militares das Forças Armadas

Neste capítulo, identificam-se as causas que promovem o *turnover* e as medidas que potenciam a retenção, resultantes de estudos previamente realizados.

Em termos nacionais, foi possível identificar estudos⁴ que desde 2001, procuram apoiar o desenvolvimento/adaptação do modelo para a obtenção e qualificação dos RH, a permanência nas fileiras e a sua posterior empregabilidade. A análise aos mesmos, será feita por comparação, a fim de identificar as causas e as medidas do *turnover* e da retenção respetivamente, que ao longo dos anos se mantêm constantes ou apresentam variação.

2.1. Causas que potenciam o turnover

Perspetivando o que seria o final do Serviço Militar Obrigatório (SMO) e com vista a implementar uma estratégia potenciadora do recrutamento e permanência dos militares em RV/RC, em 2001 o Exército realizou o “Estudo das razões de saída do RV/RC nas FFAA” (Silva, et al., 2002), referente à desistência dos militares que se encontravam integrados neste tipo de regime contratual. Ao universo de 2379 desistentes, aplicou um inquérito a 715 (cerca de 30%), de acordo com as percentagens descritas na Tabela 5.

Tabela 5 – Percentagens dos inquiridos por Categoria

Categoria Militar	Percentagem
Praças	94,2%
Sargentos	3,4%
Oficiais	2,4%

Fonte: Adaptado de (Silva, et al., 2002, p. 62)

Os motivos mais evidenciados para a desistência, são os constantes no Apêndice C. O estudo comprova que 82,6% dos desistentes têm entre o sexto e o nono ano de escolaridade e que existe uma valorização das características simbólicas, associadas ao estilo de vida e cultura da organização militar, sendo que os principais motivos de desistência se prendem com razões de ordem pragmática e material (vínculo e vencimento), e não com os desafios intrínsecos à vida militar (rigor, disciplina).

Com base no estudo “Militares RV/RC. Estudo de Caracterização” da Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM, 2008), aplicado a um universo de 3073 militares RV/RC das FFAA, os militares da categoria de Praças representaram 87% da amostra, com a distribuição constante na Tabela 6.

⁴ Transversais às FFAA ou apenas dos Ramos.



Tabela 6 – Efetivos e amostra executada, na categoria de Praças

	Efetivos a 31 de março de 2007	Amostra executada na categoria de Praças
Marinha	2.443	862
Exército	12.570	1.116
Força Aérea (FAP)	2.799	697
Total	17.812	2.675

Fonte: Adaptado de (DGPRM, 2008, pp. 6-7)

Os resultados deste estudo revelam que os motivos que contribuíram para ponderar a desistência, são distintos entre os Ramos, (Apêndice C). O estudo demonstra também que 49,6% dos militares do Exército já pensaram em desistir. Na FAP e na Marinha, os valores são de 36,6% e de 32,9%, respectivamente (DGPRM, 2008, p. 84).

Na análise aos estudos científicos em contexto militar, que abordam a temática do *turnover* dos militares, foi estudada a problemática do *turnover* nos Fuzileiros da Marinha, destacando que os principais motivos para a cessação do vínculo contratual (Apêndice C), estão relacionados com a falta de estabilidade no emprego, o tipo de tarefas desempenhadas, o conflito trabalho-família, o vencimento abaixo das expectativas e ainda, a não existência de missões no estrangeiro (Fonseca, 2010).

Tendo por base o relatório final do “Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas” (DGPRM, 2012), aplicado no ano de 2011, a um universo de 1362 militares dos três Ramos, conforme Tabela 7, no âmbito da análise sobre a capacidade de retenção, procura-se identificar e caracterizar as principais razões associadas ao fenómeno das saídas dos militares em RV/RC. O estudo evidencia que no ano de 2011, cerca de 50% dos militares abandonam as fileiras por sua iniciativa e com um nível de escolaridade inferior ao 12.º ano (DGPRM, 2012, pp. 15, 30).

Tabela 7 – Distribuição das saídas nas Forças Armadas e taxa de aplicação do inquérito

	Marinha	Exército	FAP	Total FFAA
Saídas do RV/RC	284	3.541	417	4.242
Inquéritos realizados	176	1.065	121	1.362

Fonte: Adaptado de (DGPRM, 2012, p. 11)

As principais razões que promovem a insatisfação e que consequentemente potenciam o *turnover*, são a precariedade do vínculo, os baixos vencimentos, a distância à zona de residência, a natureza de algumas funções, a quebra das expectativas iniciais e a sobrecarga de trabalho (Apêndice C).

Considerando agora o estudo científico em contexto militar que aborda a temática do *turnover* e retenção dos militares em RC da FAP, foi estudada a problemática do *turnover* na FAP, destacando que os principais motivos para a cessação do vínculo contratual, conforme Apêndice C estão relacionados com o ingresso noutra emprego e com as dificuldades de ingressar no Quadro Permanente (QP) das FFAA. Também a baixa



remuneração, a falta de perspectiva de carreira, assim como a quebra de expectativas e a diferença entre a informação obtida durante o recrutamento e a realidade encontrada contribuem de forma significativa (Martins, 2014).

O mais recente estudo da DGRDN (2017), “Estudo de caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três Ramos das Forças Armadas – Militares em exercício de funções” é relativo à caracterização sociodemográfica e satisfação organizacional dos militares em RV/RC e abrangeu 8553 militares dos três Ramos das FFAA, em desempenho de funções ou de formação, entre junho e novembro de 2016. Em virtude, do mesmo ainda se encontrar em análise pelos Ramos, o seu uso versará fundamentalmente na comparação de resultados estatísticos com os estudos anteriores, possibilitando uma perspectiva da evolução e da situação atual. Com este estudo, a DGRDN pretende promover uma reflexão sobre o que tem sido, e o que será a profissionalização enquanto modelo de base de Prestação de Serviço Militar (PSM). Desta forma, importa destacar que os fatores que mais contribuem para a possibilidade de abandono precoce das FFAA, são a perceção de reduzidas oportunidades de desenvolvimento profissional⁵ e a insatisfação com o vencimento auferido (Apêndice C).

2.2. Ações que promovem a retenção

Na análise aos estudos científicos em contexto militar, foi estudada a temática da retenção dos militares em RV/RC, constatando que o problema da retenção reside na falta de implementação de medidas, principalmente das não financeiras, sendo que o enfoque deveria ser dado na formação e certificação profissional, que prepara os jovens para a reinserção no MT, na melhoria das condições de vida e dos materiais (alojamento, alimentação, fardamento, equipamento e armamento) e num aumento da atividade operacional para corresponder às expectativas dos jovens voluntários (Jerónimo, 2005, pp. 29-40). Este estudo, com 13 anos, é particularmente relevante, porque as medidas propostas na génese da profissionalização, mantêm-se, em grande medida, atuais e ajustadas à realidade atual.

Por outro lado, o estudo da OTAN (2007, p. 2-1) refere que as maiores dificuldades de retenção devem-se a fatores como: (i) a falta de atratividade pela vida militar, potenciada pelas baixas taxas de desemprego e por salários superiores no setor privado; (ii) afastamento entre os valores sociais prevalecentes e a cultura organizacional militar; (iii) vencimentos do setor privado mais elevados; (iv) localização geográfica das Unidades militares (longe de

⁵ Ao nível do desempenho de tarefas pouco atrativas e ao vínculo limitado aos anos de contrato.



casa); (v) sistema de promoções baseado na antiguidade e não no mérito; (vi) diminuição da população entre os 18 e os 24 anos; (vii) carreira militar pouco atrativa; (viii) a gestão deficiente do processo de recrutamento e retenção; e (ix) o afastamento da família.

Outro trabalho de investigação (Martins, 2013), propõe a realização de estudos de clima organizacional que permitam identificar fatores de insatisfação potencialmente conducentes ao *turnover* e, então, atuar corretivamente. Destaca também a importância da criação de uma imagem perante a qual apenas as pessoas com perfil ajustado se candidatem à organização e recomenda a adoção de critérios de seleção que tomem em atenção a personalidade da organização. Evidencia ainda, a necessidade de reconfigurar as mensagens transmitidas no recrutamento e seleção que contribuem para uma menor capacidade de retenção. Importa destacar que esta conclusão está em linha com a OTAN (2007, p. 3C-3), na medida em que numa perspetiva de retenção, as técnicas de recrutamento para além divulgar os aspetos positivos, devem também divulgar os aspetos negativos, minimizando deste modo a quebra de expectativas.

Considerando agora o estudo da Marinha, relativo às saídas extemporâneas de militares, nomeadamente em RC (DdP, 2017, pp. 15-16), são propostas as seguintes medidas: (i) implementar planos de tutoria e programas de acolhimento para os militares que ingressem em RC; e (ii) criação de uma cerimónia de desvinculação da Marinha para os militares que cumpram o tempo máximo em RC.

Suportado nos estudos apresentados no subcapítulo anterior, o Apêndice D permite analisar as eventuais razões que podem contribuir para a permanência dos militares do RV/RC.

Considerando o elevado número de saídas extemporâneas, os estudos realizados abordaram também as razões que eventualmente poderiam contribuir para potenciar a capacidade de retenção das FFAA. A principal característica relativa aos dados apurados é de continuidade ao longo dos anos. E isso, só por si, constitui-se particularmente relevante para o tema em discussão. Apesar das distintas circunstâncias que caracterizaram os referidos estudos, as duas medidas mais capazes de influenciar a permanência na Instituição Militar, são comuns: “facilidade em obter um Vínculo Permanente (VPerm) às FFAA” e “ter uma remuneração mais elevada”. Depois, e em termos mais específicos a cada um dos Ramos, também o “poder conciliar os estudos com o trabalho”, “ficar colocado junto da zona de residência”, “formação profissional certificada”, “valorização social da profissão militar”, “permanecer no RC por 20 anos” e a realização de “protocolos com empresas para facilitar a reinserção profissional”, materializam medidas nucleares para a retenção.



2.3. Síntese conclusiva

Tendo como referência o início da profissionalização, neste capítulo procedeu-se à análise documental, suportada nos estudos realizados pelos Ramos e pelo Ministério da Defesa Nacional (MDN), a fim de identificar as causas do *turnover* e as medidas da retenção, e verificar se ao longo dos anos se mantêm constantes ou apresentam variação. Pode-se assim concluir que o maior desafio para qualquer organização, no que à retenção diz respeito, está relacionado com a dificuldade em manter os altos níveis de satisfação dos colaboradores (Clarke, 2001; Hytter, 2007), sendo que a retenção de colaboradores potencia o reconhecimento interno e externo das organizações.

Com efeito, em resposta à QD1, “Quais as causas que promovem o *turnover* e as medidas que potenciam a retenção dos militares em RV/RC?”, para as causas que promovem o *turnover*, cumpre destacar a crescente insatisfação ao nível das expectativas pessoais e profissionais, a sobrecarga de tarefas e serviços, a perceção das reduzidas oportunidades de desenvolvimento e valorização profissional. Acresce ainda os baixos vencimentos, a incerteza de conseguir ingressar no QP, bem como a inexistência de VPerm na categoria de Praças, para o Exército e para a FAP. Por outro lado, as medidas que concorrem para a retenção podem associar-se a três grandes áreas: (i) estabilidade profissional; (ii) formação e qualificação certificada; e (iii) melhor remuneração.



3. O turnover nos ex-militares das Forças Armadas

Neste capítulo, procede-se à análise e apresentação dos resultados dos inquéritos realizados aos ex-militares, identificando as causas que os levaram a sair, assim como as medidas que potencialmente contribuiriam para a sua permanência nas fileiras.

3.1. Inquérito por questionário

Relativamente ao questionário aplicado neste estudo, o universo é constituído por ex-militares dos três Ramos das FFAA, que, nos anos de 2016 e 2017, de forma voluntária, cessaram o vínculo contratual, sem atingir o limite máximo de anos de contrato previstos na lei.

O inquérito edificou-se numa amostra estratificada proporcional representativa do universo em estudo, tendo-se calculado a dimensão para o universo em análise. Recorrendo à ferramenta de cálculo disponibilizada pela *SurveyMonkey* (2018), considerou-se uma margem de erro de 5% e um nível de confiança de 95%. Atendendo que o universo em estudo é composto por 1804 militares (dados fornecidos oficialmente pelos Ramos), a amostra calculada com os parâmetros indicados é de 317.

A seleção dos militares a serem incluídos na amostra de cada estrato, processou-se do seguinte modo: na Marinha, a Secção de Reservas e Reformados da Direção de Pessoal (DdP), contactou os militares do universo em estudo⁶, fornecendo uma listagem com os 174 voluntários predispostos a colaborar no estudo; da listagem fornecida pelo Exército, foi gerada uma lista aleatória a partir de uma ferramenta na aplicação *Microsoft Excel*, tendo sido contactados telefonicamente 450 ex-militares, dos quais 250 se disponibilizaram a participar; a FAP através da DdP, enviou uma listagem com sete voluntários, que após contactados telefonicamente acederam em participar no estudo. Posteriormente, com o apoio do Centro de Recrutamento da FAP, foi possível solicitar o apoio de 100 ex-militares do universo em análise.

Para a recolha de dados foi utilizado o inquérito por questionário, cujo articulado consta do Apêndice E. Este questionário é o produto final de uma adaptação do modelo aplicado no relatório da DGRDN, tendo sido adaptado aos objetivos do presente estudo e em resultado do pré-teste efetuado a sete ex-militares das FFAA⁷. Para operacionalizar a resposta ao questionário, o mesmo foi introduzido na plataforma *Moodle* do Instituto Universitário Militar, sendo as respostas registadas na mesma plataforma, não permitindo respostas múltiplas.

⁶ Ex-militares que rescindiram ou não renovaram contrato nos anos de 2016/2017.

⁷ Dois da Marinha, três do Exército e dois da FAP.



Os questionários foram enviados entre dois e três de março para os endereços de correio eletrónico dos voluntários que acederam em participar no estudo. O questionário foi fechado a 27 de março, contabilizando 370 respostas, das quais apenas 339 se consideraram válidas, uma vez que as restantes não permitiam o correto enquadramento sociométrico, ou não integravam o universo em estudo.

A amostra (Tabela 8), foi composta maioritariamente por ex-militares do Exército (56,3%), com habilitações literárias ao nível do ensino secundário (77,2%), atualmente a trabalhar por conta de outrem (57,6%). Face ao universo de respostas, denota-se uma maior predisposição de participação, dos ex-militares que mais anos passaram nas fileiras.

Tabela 8 – Caracterização da amostra

	Marinha		Exército		FAP		Total FFAA	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Ramo das FFAA a que pertence	73	21,5	191	56,3	75	22,2	339	100
Nível de escolaridade								
Ensino Básico	2	2,7	18	9,5	1	1,3	21	6,2
10º Ano	1	1,4	10	5,3	0	0,0	11	3,3
11º Ano	1	1,4	6	3,2	1	1,3	8	2,4
12º Ano	65	89,0	140	74,1	55	73,3	260	77,2
Licenciatura	3	4,1	13	6,9	15	20,0	31	9,2
Mestrado	1	1,4	2	1,1	3	4,0	6	1,8
Situação profissional atual								
Estudante	6	8,2	20	10,6	5	6,7	31	9,2
Trabalhador-estudante	1	1,4	13	6,9	5	6,7	19	5,6
Desempregado	29	39,7	17	9,0	10	13,3	56	16,6
Trabalhador por conta de outrem	28	38,4	117	61,9	49	65,3	194	57,6
Trabalhador em negócio de família	0	0,0	3	1,6	0	0,0	3	0,9
Trabalhador por conta própria	1	1,4	13	6,9	2	2,7	16	4,7
Outro	8	11,0	6	3,2	4	5,3	18	5,3
Tempo nas FFAA								
Menos de 1 ano	0	0,0	14	7,4	0	0,0	14	4,2
Até 2 anos	1	1,4	44	23,3	2	2,7	47	13,9
Até 3 anos	16	21,9	47	24,9	13	17,3	76	22,6
Até 4 anos	6	8,2	26	13,8	7	9,3	39	11,6
Até 5 anos	6	8,2	35	18,5	14	18,7	55	16,3
Até 6 anos	44	60,3	14	7,4	39	52,0	97	28,8
Mais de 6 anos	0	0,0	9	4,8	0	0,0	9	2,7

Fonte: (Autor, 2018)

3.1.1. Caracterização militar e percurso nas Forças Armadas

No que se refere à caracterização dos militares e do seu percurso nas FFAA, foram avaliadas variáveis relacionadas com a decisão de ingresso, MT, experiência militar e avaliação global da experiência nas FFAA. A Tabela 9, permite verificar que a maioria dos ex-militares na amostra, ingressou no Ramo que pretendia (84,6%); no entanto, o Exército apresenta uma diferença significativa face aos outros Ramos.



Tabela 9 – Ramo das Forças Armadas que integrou

	Marinha		Exército		FAP		Total FFAA	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Ingressou no Ramo que queria								
Sim	57	98,3	122	74,4	63	98,4	242	84,6
Não	1	1,7	42	25,6	1	1,6	44	15,4

Fonte: (Autor, 2018)

Relativamente à informação disponibilizada antes do ingresso, podemos observar na figura 4 que a maioria dos participantes afirma ter criado expectativas irrealistas face ao que é o Serviço Militar (SM). Esta quebra de expectativas indicia que possa existir uma quebra do CPsico.



Figura 4 – Informação disponibilizada antes do ingresso na Instituição Militar

Fonte: (Autor, 2018)

Foi ainda solicitado aos inquiridos, que materializassem a sua opção numa resposta descritiva. A Tabela 10, mostra as respostas com maior ocorrência.

Tabela 10 – Frequência das respostas à questão relativa às expectativas

Respostas dadas na questão aberta	Número de ocorrências
Publicidade no recrutamento não corresponde à realidade encontrada	29
Perder a motivação/paixão	8
Mau relacionamento com superiores hierárquicos	8
Falta de liderança	7
Falta de camaradagem	6
Pouca atividade operacional	6
Sentir-se “explorado” pelos superiores hierárquicos	6
Vencimento reduzido	5
Incompatibilidade trabalho/estudos	5
Carga horária excessiva	5
Informação incorreta relativa a vencimentos e apoio à formação	5
Sobrecarga de tarefas administrativas	4
Dificuldade de acesso ao QP	4

Fonte: (Autor, 2018)



Na tabela seguinte, são destacados os fatores mais relevantes para a decisão de ingresso, bem como a avaliação da experiência global dos inquiridos nas FFAA.

Tabela 11 – Caracterização militar e percurso profissional

	Marinha			Exército			FAP			F	P	Total FFAA		
	N	M	DP	N	M	DP	N	M	DP			N	M	DP
Importância na decisão de ingresso⁸														
Atração pelos valores característicos da vida militar	57	4,3	0,9	156	4,0	1,1	63	4,2	1,0	2,084	0,127	276	4,1	1,0
Servir Portugal/Participar na defesa e representação do país	57	4,4	0,9	156	4,2	1,1	63	4,2	1,2	0,550	0,577	276	4,2	1,1
Poder concorrer aos QP das FFAA	57	4,3	1,1	156	3,7	1,3	63	3,8	1,3	5,856	0,003	276	3,9	1,3
Poder concorrer às Forças e Serviços de Segurança (FSS)	57	3,6	1,4	156	3,8	1,2	63	3,0	1,6	6,542	0,002	276	3,6	1,4
Oportunidade de valorização profissional	57	4,3	0,9	155	3,6	1,3	63	4,1	1,0	8,551	0,000	275	3,9	1,2
Oportunidade de progressão na carreira	57	4,4	1,0	152	3,7	1,3	62	4,2	1,1	6,793	0,001	271	4,0	1,2
Avaliação da experiência global nas FFAA⁹														
Como avalia a sua experiência nas FFAA	57	3,6	1,1	162	3,2	1,1	66	4,0	1,0	6,654	0,000	285	3,5	1,1
Mercado de trabalho¹⁰														
As competências adquiridas nas FFAA, foram úteis para a minha vida	53	3,6	1,3	158	3,1	1,4	61	3,7	1,4	6,289	0,002	272	3,3	1,4
As ações de formação/cursos foram uma mais valia para inserção no MT	54	3,0	1,3	159	2,3	1,3	59	2,6	1,4	7,521	0,001	272	2,5	1,4
Quando ingressei no MT senti-me valorizado pela formação que tive	50	2,8	1,3	158	2,4	1,4	61	3,1	1,4	4,105	0,018	269	2,6	1,4
Experiência militar¹⁰														
Aconselho os meus amigos a ingressarem no Ramo das FFAA em que servi	57	3,1	1,3	160	2,2	1,4	63	3,7	1,2	23,61	0,000	280	2,7	1,4
Foi fácil compatibilizar a vida militar com os estudos	51	2,3	1,2	145	2,4	1,2	59	2,9	1,2	4,872	0,008	255	2,5	1,2
As condições de trabalho foram-se deteriorando ao longo do tempo de permanência na instituição	57	3,8	1,3	154	3,8	1,3	61	3,7	1,3	0,255	0,775	272	3,8	1,3

Fonte: (Autor, 2018)

Na Tabela 11, encontram-se as Médias (M) e o Desvio Padrão (DP) dos participantes, salientando-se que: “servir Portugal/participar na defesa e representação do país” e a “atração

⁸ Escala: 1 – Nada importante (...) 5 – Muito importante.

⁹ Escala: 1 – Muito má (...) 5 – Muito boa.

¹⁰ Escala: 1 – Totalmente em desacordo (...) 5 – Totalmente de acordo.



pelos valores característicos da vida militar” foram consideradas as afirmações mais importantes para o ingresso, o que de acordo com os estudos apresentados por Chambel e Castanheira (2007; 2010) indicia a possibilidade do CPsico ser do tipo Relacional, por oposição ao espectável Transacional; relativamente ao percurso militar no MT, a maioria das variáveis apresentaram valores médio-baixos, sendo “as competências adquiridas nas FFAA, foram úteis para a minha vida” aquela que apresentou uma média superior; quanto à experiência nas FFAA, os participantes avaliam globalmente com valores médio-alto; e relativamente à sua experiência militar, em média, concordam que “as condições de trabalho foram-se deteriorando ao longo do tempo de permanência na instituição”.

A Tabela 11 permite ainda avaliar o efeito do fator “Ramo” nas variáveis em estudo, resultantes da comparação de médias realizada através da ANOVA¹¹. No que ao ingresso diz respeito, os ex-militares da Marinha evidenciam a importância do “poder concorrer aos QP das FFAA”, face ao Exército e à FAP. Por outro lado, o “poder concorrer às Forças e Serviços de Segurança (FSS)” tem maior relevância para os ex-militares do Exército, do que para a FAP. Já os ex-militares da FAP, consideram a “atração pelas atividades e missões das FFAA” mais importante que os outros Ramos. Na “oportunidade de valorização profissional” e na “oportunidade de progressão na carreira”, registam-se diferenças significativas entre o Exército e os outros Ramos.

No que diz respeito à “avaliação da experiência global das FFAA”, o Exército regista valores significativamente inferiores, em relação à Marinha e à FAP. Relativamente ao percurso militar no MT, “as Competências adquiridas nas FFAA, foram úteis para a minha vida”, apresentam um valor significativamente inferior no Exército relativamente à Marinha e à FAP. Por seu lado, a Marinha apresenta uma diferença significativa, em relação ao Exército para “as ações de formação/cursos foram uma mais valia para inserção no MT”. Já para o “quando ingressei no MT, senti-me valorizado pela formação que tive”, é a FAP que apresenta uma diferença significativamente superior, relativamente ao Exército. Por fim, no que à experiência militar diz respeito, a FAP destaca-se no “aconselho os meus amigos a ingressarem no Ramo das FFAA em que servi” e no “foi fácil compatibilizar a vida militar com os estudos”, em relação aos outros Ramos.

Relativamente à imagem das FFAA, os ex-militares classificam-na maioritariamente como boa no momento de ingresso, situação que se modifica ao sair das FFAA, referindo

¹¹ Abreviatura de Análise de Variância



maioritariamente uma imagem negativa ou neutra. Apesar de menos negativa na FAP, esta situação é efetivamente transversal aos três Ramos das FFAA, conforme figura 5.

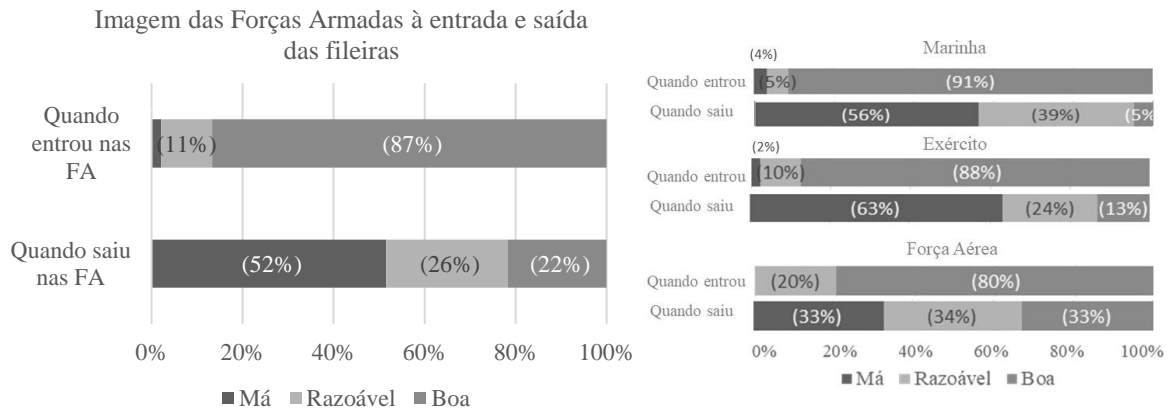


Figura 5 – Imagem das Forças Armadas à entrada e saída das fileiras

Fonte: (Autor, 2018)

3.1.2. Desempenho de funções

O estudo incluiu também uma análise do desempenho de funções dos ex-militares durante o seu período nas fileiras (Tabela 12). Relativamente à especialidade, 89,5% dos militares da Marinha e 75% da FAP ingressaram na especialidade pretendida, enquanto que no Exército o valor cingiu-se aos 55,9%. De salientar, que mais de 55% dos militares que não ingressaram na especialidade pretendida, alegaram que isso contribuiu para a decisão de saída. No que à correlação com as expetativas diz respeito, no global das FFAA, 46,9% dos inquiridos considera que não correspondeu às expetativas.

Tabela 12 – Especialidades atribuídas

	Marinha		Exército		FAP		Total FFAA	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Entrou na especialidade que queria								
Sim	51	89,5	90	55,9	45	75,0	186	66,9
Não	6	10,5	71	44,1	15	25,9	92	33,1
Se sim: Correspondeu às expetativas								
Sim	28	59,6	36	47,4	22	56,4	86	53,1
Não	19	40,4	40	52,6	17	43,6	76	46,9
Se não: Teve interferência na sua decisão de saída								
Sim	3	50,0	37	54,4	9	60,0	49	55,1
Não	3	50,0	31	45,6	6	40,0	40	44,9

Fonte: (Autor, 2018)

Na Tabela 13, descrevem-se as médias para as funções desempenhadas. Observa-se que a maioria dos ex-militares dos três Ramos concorda com a afirmação “Era recorrentemente chamado a desempenhar um número indiferenciado de tarefas”. A análise da tabela ANOVA, permite constatar que relativamente aos outros Ramos, o Exército regista



valores significativamente inferiores nas variáveis “Sempre desempenhei funções na minha área”, “Sentia-me valorizado pelo que fazia” e “Sentia-me envolvido com os objetivos a atingir”.

Tabela 13 – Funções desempenhadas

	Marinha			Exército			FAP			F	P
	N	M	DP	N	M	DP	N	M	DP		
Concordância com características das funções¹²											
Sempre desempenhei funções na minha área	56	3,2	1.5	160	2,6	1.4	61	3,6	1.4	11,22	0,000
Sentia-me valorizado pelo que fazia	56	2,7	1.5	158	2,2	1.3	61	2,9	1.5	7,429	0,001
Sentia-me envolvido com os objetivos a atingir	56	3,3	1.2	159	2,5	1.4	61	3,1	1.4	9,145	0,000
Era recorrente chamado a desempenhar um número indiferenciado de tarefas	56	4,1	1.1	158	3,9	1.2	61	3,8	1.3	1,160	0,315

Fonte: (Autor, 2018)

3.1.3. Regime de Incentivos

Relativamente ao RI (Tabela 14) podemos verificar que o Estatuto de trabalhador-estudante foi o incentivo mais utilizado pelos militares da amostra e que um elevado número de participantes não usufruiu de nenhum dos incentivos apresentados. Esta situação é particularmente evidente no Exército.

Tabela 14 – Frequência de uso do Regime de Incentivos

	Marinha	Exército	FAP	Total FFAA
	N	N	N	N
Usufruíram dos incentivos				
Estatuto trabalhador estudante	10	30	31	71
Vagas ao ensino superior	3	4	4	11
Sala de estudo da Unidade	3	4	2	9
Vagas de admissão ao QP	18	11	5	34
Formação profissional certificada	11	12	5	28
Vagas de admissão às Forças de segurança	6	13	4	23
Concursos internos da função pública	5	14	13	32
Apoio à criação do próprio emprego	1	1	0	2
Não usufruíram de nenhum incentivo	15	95	13	123

Fonte: (Autor, 2018)

Face ao RI (Tabela 15) verifica-se que, no global das FFAA, o aumento dos vencimentos e a formação profissional certificada foram as medidas com maior importância atribuída. Por oposição, um RC de longa duração foi classificado como a medida menos atrativa para a prestação de SM. No entanto, a análise da tabela ANOVA, no que ao “RC de longa duração para o RV/RC” diz respeito, revela-nos que a Marinha regista valores significativamente inferiores, em relação ao Exército e à FAP.

¹² Escala: 1 – Totalmente em desacordo (...) 5 – Totalmente de acordo.



Tabela 15 – Grau de importância dos incentivos

	Marinha			Exército			FAP			F	P	Total FFAA		
	N	M	DP	N	M	DP	N	M	DP			N	M	DP
Importância dos incentivos¹³														
Regime de contrato de longa duração para o RV/RC	52	3,0	1.5	153	3,6	1.3	59	3,5	1.4	4,160	0,017	264	3,5	1.4
Melhores vencimentos às FFAA para o RV/RC	52	4,5	0.8	154	4,7	0.7	59	4,5	1.0	1,551	0,214	265	4,6	0.8
Formação profissional articulada com o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ)	52	4,6	0.7	155	4,5	0.8	59	4,7	0.8	0,487	0,615	266	4,6	0.8

Fonte: (Autor, 2018)

3.1.4. Satisfação organizacional

Para o presente estudo foram também avaliadas variáveis associadas à satisfação organizacional, nomeadamente: a relação com chefia/comando e a importância de um tutor no primeiro ano de contrato.

Observa-se que as médias relativas à relação com os superiores hierárquicos situam-se no nível médio-baixo (Tabela 16). Na mesma tabela, verifica-se que a nomeação de um tutor para acompanhamento do militar no primeiro ano de contrato é considerada moderadamente importante. A análise da tabela ANOVA, permite constatar que o Exército apresenta valores significativamente inferiores nas variáveis “a forma como ouviam os meus problemas” e “a justiça com que se sentia tratado”, relativamente à Marinha e à FAP.

Tabela 16 – Relação com os superiores hierárquicos

	Marinha			Exército			FAP			F	P
	N	M	DP	N	M	DP	N	M	DP		
Relação com chefia/comando¹⁴											
Superiores hierárquicos: a forma como ouviam os meus problemas	53	3,2	1.2	154	2,6	1.1	57	3,1	1.1	6,620	0,002
Superiores hierárquicos: a justiça com que sentia tratado	53	2,9	1.2	153	2,4	1.2	57	3,1	1.3	8,476	0,000
Importância do tutor¹³											
Ser nomeado um tutor para acompanhamento do 1º ano de contrato	52	3,3	1.3	155	3,4	1.2	56	3,7	1.2	2,429	0,090

Fonte: (Autor, 2018)

Considerando que o universo em análise voluntariamente cessou o vínculo contratual, procurou perceber-se, face à experiência vivenciada na sociedade civil, em que medida o ex-militar reconsideraria a possibilidade de voltar ao SM. Ao analisar a Tabela 17, constata-se que, em cada um dos Ramos, parece haver uma maior propensão da amostra considerada, para o “não provável” e “pouco provável” reingresso nas FFAA. De qualquer modo, o

¹³ Escala: 1 – Nada importante (...) 5 – Muito importante.

¹⁴ Escala: 1 – Muito negativa (...) 5 – Muito positiva.



somatório dos que consideram “provável” e “muito provável”, ao nível das FFAA, ultrapassa os 30% desse universo. Mas se a estes, somarmos ainda os indecisos “nem provável/nem improvável” o valor ascende a uns expressivos 42,9%. Este dado pode constituir-se como relevante para as estratégias a implementar no âmbito da retenção.

Tabela 17 – Possibilidade de reingresso nas Forças Armadas

	Marinha		Exército		FAP		Total FFAA	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Reingresso nas Forças Armadas								
Não provável	12	24,5	59	38,8	22	39,3	93	36,2
Pouco provável	13	26,5	29	19,1	12	21,4	54	21,0
Nem provável / Nem improvável	5	10,2	17	11,2	7	12,5	29	11,3
Provável	10	20,4	32	21,1	7	12,5	49	19,1
Muito provável	9	18,4	15	9,9	8	14,3	32	12,5

Fonte: (Autor, 2018)

3.1.5. Modelo de percurso profissional

Pretendeu-se também, analisar um modelo de percurso profissional para aumentar o recrutamento e retenção do pessoal militar. Verifica-se que, em média, os ex-militares concordam com todas as áreas apresentadas, salientando-se positivamente “ver possíveis funções a desempenhar” (Tabela 18).

Para implementar um modelo de percurso profissional, importa conhecer a experiência vivida pelos militares nas fileiras e respetivos motivos de abandono. Neste sentido, a tabela 18 indica várias causas que podem contribuir para a decisão de sair das FFAA, entre as quais se salientam as “reduzidas oportunidades de valorização profissional”, as “condições de vida e trabalho nas Unidades” e a “insatisfação com o vencimento”. A análise da tabela ANOVA, permite constatar que, relativamente à decisão de abandonar as fileiras, a FAP evidencia menor relevância nas variáveis “Condições de vida e trabalho nas Unidades” e “Distância da Unidade à minha área de residência”, relativamente aos outros Ramos.



Tabela 18 – Modelo de percurso profissional

	Marinha			Exército			FAP			F	P	Total FFAA		
	N	M	DP	N	M	DP	N	M	DP			N	M	DP
Utilidade de um modelo de percurso profissional para a carreira¹⁵	50	4,4	0.8	150	4,2	0.9	57	4,4	0.8	0,729	0,483	257	4.3	0.8
Concordância com modelo de percurso profissional¹⁶														
Ver possíveis funções a desempenhar	50	4,6	0.7	150	4,6	0.7	57	4,7	0.5	0,594	0,553	257	4.6	0.7
Ver possibilidades de formação profissional disponíveis	50	4,5	0.7	150	4,5	0.8	57	4,8	0.5	2,903	0,057	257	4.5	0.7
Decisão de abandonar as fileiras¹⁷														
A insatisfação com o vencimento	50	4,0	1.1	150	4,2	1.1	57	3,8	1.2	3,860	0,022	257	4.1	1.1
Condições de vida e trabalho nas Unidades	49	4,2	1.0	150	4,2	1.1	56	3,6	1.3	7,152	0,001	255	4.1	1.1
Distância da Unidade à minha área de residência	49	3,5	1.2	151	3,7	1.5	57	3,0	1.6	5,391	0,005	257	3.5	1.5
Reduzidas oportunidades de valorização profissional	48	4,2	1.0	150	4,3	1.0	57	4,2	1.2	0,620	0,539	255	4.2	1.1

Fonte: (Autor, 2018)

Considerando as áreas do modelo profissional apresentadas, foi ainda solicitado aos ex-militares que enunciassem, de forma descritiva, outras áreas que considerassem pertinentes. Os resultados encontram-se registados na Tabela 19.

Tabela 19 – Propostas para integrar um modelo de percurso profissional

Resposta dos Ex-militares a questão aberta:
Antes de escolher a especialidade, explicar as possíveis saídas profissionais
Reduzir tempo de espera entre candidatura e recruta
Avaliar a vocação profissional, durante a formação
Trabalhar por objetivos. Prever compensações por atingir esses objetivos
Progressão salarial ao longo dos anos de contrato
Maior empenhamento operacional

Fonte: (Autor, 2018)

Para a melhoria do recrutamento e retenção dos militares em RV/RC, importa estudar a inserção destes militares no MT civil após a sua estadia nas fileiras. Nesse sentido, os militares foram questionados sobre a utilidade da passagem pela instituição militar para a sua situação de trabalho atual. Na Figura 6, observa-se que, no global das FFAA, o número de participantes que consideram que o SM foi útil no acesso ao MT atual, corresponde a 33,9%. Ao englobar os que o consideraram “razoavelmente útil”, o valor atinge os 52,8%, constituindo por sua vez um dado relevante, que mais de 47% dos militares da amostra analisada, consideram que a sua passagem pelas FFAA, não foi útil para o ingresso na sua

¹⁵ Escala: 1 – Nada útil (...) 5 – Muito útil.

¹⁶ Escala: 1 – Totalmente em desacordo (...) 5 – Totalmente de acordo.

¹⁷ Escala: 1 – Nada importante (...) 5 – Muito importante.



situação profissional atual. Esta realidade é distinta entre os Ramos, porque se na FAP o valor positivo atinge os 62,3%, no Exército totaliza apenas 46,4%.

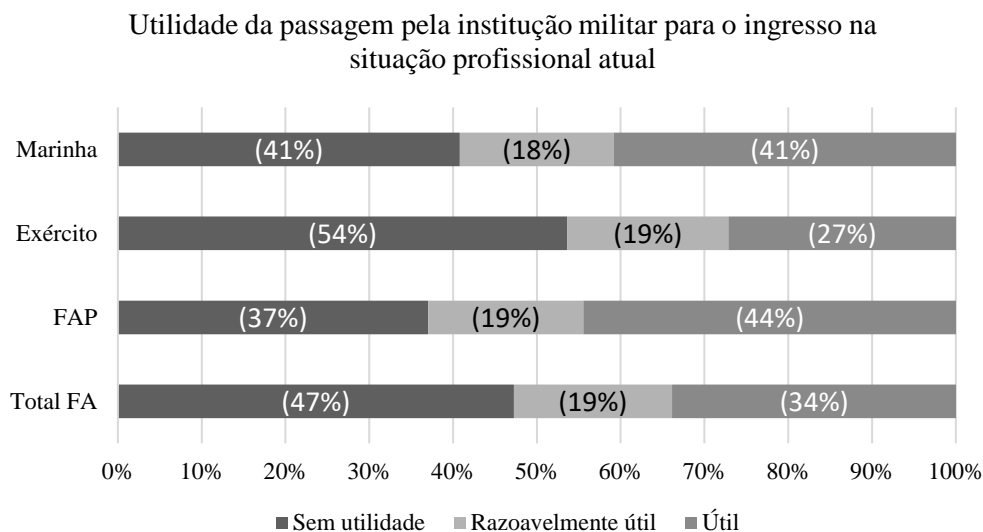


Figura 6 – Relevância da experiência nas Forças Armadas

Fonte: (Autor, 2018)

Foi também solicitado aos inquiridos, que numa resposta aberta, enunciassem as principais medidas que poderiam apoiar a transição para o MT dos ex-militares. As respostas com maior frequência, encontram-se expostas na Tabela 20.

Tabela 20 – Apoio na transição para o mercado de trabalho

Resposta dos Ex-militares a questão aberta:	Número de ocorrências
Protocolo com empresas civis para reinserção profissional	27
Formação orientada para a reinserção profissional	21
Formação certificada aos seus militares	20
Apoiar a inserção na vida ativa, até dois anos após a disponibilidade	10
Prioridade no acesso à função pública	6
Prioridade no acesso aos concursos das FSS	5
Reconhecer desempenho profissional	4
Acompanhar as tendências do mercado quanto à empregabilidade	4
Apoio financeiro (bolsa) para estudos durante o SM	4
Renovação do Quadro de Civis com ex-militares	4
Formação para voluntários: Línguas; CFPIF ¹⁸ , Informática, etc.	4

Fonte: (Autor, 2018)

O questionário possuía ainda uma questão de resposta aberta, referente às medidas a implementar, que permitiu ao inquirido expressar a sua opinião por palavras próprias (Tabela 21). Pretendia-se assim, obter respostas mais aprofundadas¹⁹, bem como um indicador cruzado da importância dos motivos previamente referidos, considerando a relevância da resposta à questão aberta, pelo empenhamento adicional exigido.

¹⁸ Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores (CFPIF).

¹⁹ Não delimitadas por categorias previamente determinadas, como as restantes 22 questões fechadas.



Tabela 21 – Medidas a implementar para melhorar Serviço Militar

Medidas a implementar	Frequência			
	Marinha	Exército	FAP	Total FFAA
Aumentar vencimentos	16	59	9	84
Valorização/Reconhecimento pelo trabalho realizado	12	39	15	66
Formação profissional/especialidades certificadas	9	26	18	53
Melhorar relacionamento com Superiores Hierárquicos	5	21	5	31
Criar Quadro Permanente para Praças	0	25	4	29
Melhorar instalações (alojamentos, salas convívio, refeitório)	2	23	3	28
Melhorar condições de trabalho (material inoperacional ou inexistência, fardamento, armamento)	5	16	6	27
Promover ações centradas no soldado (respeito mútuo, valorização, melhores incentivos)	2	13	11	26
Reduzir a sobrecarga de tarefas	4	16	4	24
<i>Outsourcing</i> para: faxinas, jardins, cozinha, bares, outros	4	14	1	19
Realizar treino operacional realista	4	11	0	15
Promover a continuação dos estudos	2	8	4	14
Promover uma cultura que estimula o incentivo de forma positiva	1	8	4	13
Promover a progressão na carreira (posto e vencimento)	5	3	5	13
Promover a imagem das FFAA (valores e princípios)	4	5	3	12
Realizar um recrutamento mais realista	2	7	3	12
Implementar contratos de Longa Duração	0	9	2	11
Promover o equilíbrio Trabalho-Família	3	5	3	11
Promover a colocação na área de residência	0	11	0	11
Minimizar o empenhamento sistemático fora da área de especialidade	1	9	0	10
Aumentar efetivos	3	5	2	10

Fonte: (Autor, 2018)

3.2. Interpretação dos dados do questionário

3.2.1. Correlação de *Pearson*

Para estudar as características associadas aos motivos de ingresso, a experiência dos militares nas fileiras e os comportamentos de saída, torna-se importante analisar a relação entre estas diversas variáveis. Nesse sentido, procedeu-se à análise do coeficiente de correlação de *Pearson*²⁰ (Apêndice F).

Desta análise, verificou-se que quanto mais “desafiantes forem as tarefas” ($r=.66$), “maior o envolvimento nos objetivos a atingir” e “maior o sentimento de valorização pelo trabalho realizado” ($r=.71$). Também, a “percepção de justiça no tratamento por parte dos superiores”, está diretamente relacionada com a “capacidade/predisposição que os superiores hierárquicos possuem para ouvir os problemas dos subordinados” ($r=.70$), com a “valorização que atribuem ao trabalho do subordinado” ($r=.60$) e com a “clareza na transmissão de orientações” ($r=.55$).

²⁰ O coeficiente de correlação de *Pearson* (r) mede o grau de correlação linear entre duas variáveis quantitativas, assumindo apenas valores entre -1 (correlação perfeita negativa) e 1 (correlação perfeita positiva) (medstatweb, 2018).



No que diz respeito ao ingresso no MT, as “competências adquiridas” ($r=.55$) e as “ações de formação/cursos realizados” ($r=.60$) durante o SM, materializaram uma “valorização para ingresso no MT”. Também o “integrar missões internacionais e de apoio à paz”, revelou uma associação moderada com a “atração pela atividade e missões das FFAA” ($r=.59$), “servir Portugal” ($r=.59$), e a “atração pela vida militar” ($r=.50$). Por fim, destacar que a possibilidade de “continuar os estudos ou obter formação” ($r=.51$) e os “incentivos à prestação de SM” ($r=.50$) materializam “oportunidades de valorização profissional”.

3.2.2. Modelo de Regressão Linear

Prevê-se que o percurso do militar nas fileiras seja fundamental para a sua retenção, saída e imagem das FFAA. Nesse sentido, procedeu-se à regressão linear para identificar os fatores que explicam a avaliação que os militares fazem, relativamente ao seu tempo nas fileiras.

Para obter um modelo parcimonioso que permita prever a avaliação que o ex-militar faz da sua experiência nas FFAA, foi utilizada a regressão linear com recurso ao método de seleção de variáveis *Stepwise*²¹.

Conforme Tabela 22, o modelo com melhor ajustamento aos dados permitiu identificar as variáveis Valorização pelo trabalho realizado ($\beta=.160$; $t= 2.227$; $p=.027$), Utilidade das competências adquiridas nas FFAA ($\beta=.191$; $t= 3.784$; $p=.000$), Superiores hierárquicos: ouvirem os problemas do militar ($\beta=.235$; $t= .248$; $p=.000$), Atração pela atividade e missões das FFAA ($\beta=.195$; $t= .165$; $p=.007$), Deterioração das condições de trabalho ao longo do contrato ($\beta= -.138$; $t= -2.710$; $p=.007$), Incentivo: VPerm às FFAA ($\beta= .206$; $t=2.740$; $p=.007$), Incentivo: colocação próxima da área de residência ($\beta= -.129$; $t=-2.740$; $p=.007$) como predictoras significativas da experiência nas FFAA. A valorização pelo trabalho realizado salientou-se como a preditora que explica uma maior variância.

O modelo apresentou um ajustamento significativo e moderado aos dados ($Z(7,173) = 20.549$; $p = .000$; $R^2 = .45$) e demonstra que em ex-militares, maior satisfação com a sua experiência nas FFAA são explicados em 45% por maior valorização do trabalho, obtenção de competências úteis, e ainda, mais comportamentos de escuta pelos Superiores hierárquicos, atividades e missões atrativas, possibilidade de ingressar nos QP e ficar

²¹ O objetivo deste método é identificar as variáveis independentes que estejam correlacionadas entre si e identificar as que possam dar maior contributo para a previsão da avaliação que o ex-militar faz da sua experiência nas FFAA.



colocado próximo da área de residência. No sentido contrário, a deterioração das condições de trabalho contribui negativamente para a experiência.

Tabela 22 – Modelo de Regressão Linear

	B ²²	SE(B)	β
Valorização pelo trabalho realizado	.160**	.053	.203
Utilidade das competências adquiridas nas FFAA	.191***	.051	.246
Superiores hierárquicos: ouvirem os problemas do militar	.235***	.060	.248
Atração pela atividade e missões das FFAA	.195**	.071	.165
Deterioração das condições de trabalho ao longo do contrato	-.138**	.051	-.163
Incentivo: VPerm às FFAA	.206**	.075	.166
Incentivo: colocação próxima da área de residência	-.129*	.061	-.126

Fonte: (Autor, 2018)

3.3. O modelo de *turnover* nas Forças Armadas Portuguesas

À luz do modelo de *turnover* anteriormente apresentado (OTAN, 2007), é possível inferir que o CPsico está inserido na variável do compromisso afetivo. Assim, integrando o referido modelo com a teoria do CPsico, é expectável que valores baixos nesta variável levem à intenção de *turnover*.

Adicionalmente, considerando que todos os estudos analisados no subcapítulo 2.1., destacam a quebra das expectativas iniciais como um dos motivos potenciadores de saída, é importante salientar que segundo a teoria do CPsico este dado pode configurar uma quebra do CPsico, do ponto de vista do indivíduo. Neste sentido, pode afirmar-se que as relações estabelecidas entre a instituição e os seus militares não se regem apenas por contratos formais, mas antes dos mesmos, sequer, pensarem em concorrer. Deste modo, neste processo de aproximação, os candidatos criam expectativas dos seus direitos e deveres perante as FFAA, formando assim um contrato não explícito de natureza essencialmente psicológica (Martins, 2014, p. 11).

Nesta investigação, um elevado número de inquiridos afirma que as relações com os superiores hierárquicos contribuíram igualmente para a decisão de saída, porque eram pautadas por um sentido de injustiça, desigualdade e também indiferença, face aos seus problemas. Não sendo possível mensurar esta situação, em virtude da natureza deste estudo, importa, no entanto, implementar medidas que permitam trabalhar a perceção da relação subordinado/líder por forma a melhorar o seu impacto no compromisso afetivo contribuindo, deste modo, para diminuir a probabilidade de ocorrer uma quebra no CPsico. E isto pode ser feito à luz da Teoria da Equidade de Adams (1965) e da Teoria da Expectativa de Vroom (1964). Enquanto a primeira demonstra a necessidade de equilíbrio entre os investimentos (trabalho, nível auto percebido de dedicação, avaliação pessoal de desempenho, entre outros)

²² ***p<.000 **p<.001 *p<.01



e as recompensas recebidas (em termos de salários, reconhecimento ou estatuto), em comparação com outras pessoas em situação semelhante, a Teoria da Expetativa defende que a tendência para atuar de uma determinada forma, depende da expetativa no resultado da sua atuação e no grau de atratividade de tal resultado (Cobra, 2005). Face ao exposto, o modelo global que se considera mais adequado é o representado na figura 7.

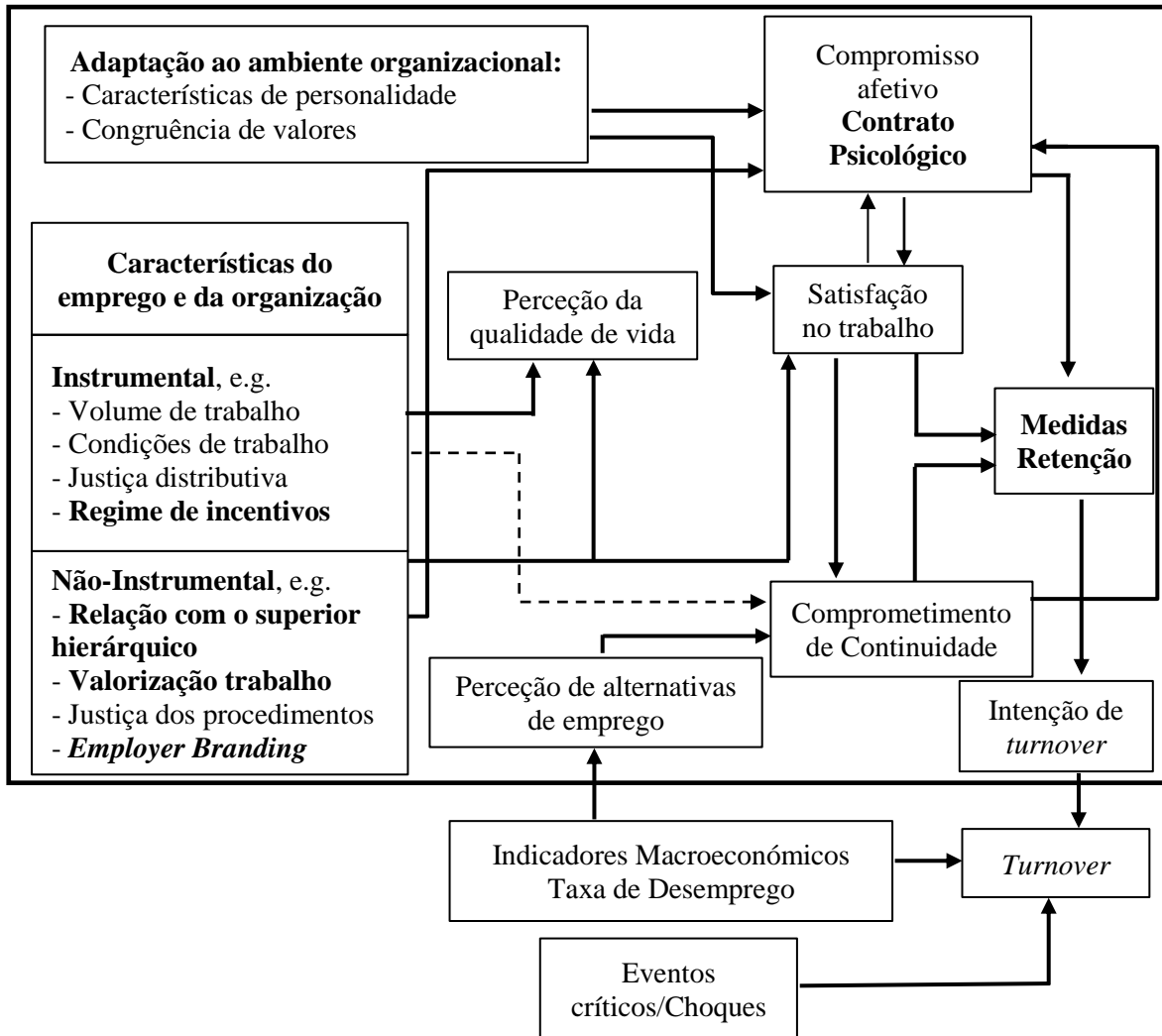


Figura 7 – Proposta de modelo estrutural de *turnover* militar

Fonte: Adaptado de (OTAN, 2007, p. 4B - 5)

3.4. Síntese conclusiva

Neste capítulo, procedeu-se à análise e apresentação dos dados apurados no inquérito realizado aos ex-militares, identificando as causas que os levaram a sair, assim como as medidas que potencialmente contribuiriam para a sua permanência nas fileiras.

Os dados revelam que as FFAA beneficiam de um capital de atratividade muito próprio, sendo as características simbólico-profissionais evidenciadas como o principal motivo de ingresso. Considera-se que estes dados são demonstrativos de que a especificidade da instituição militar, possibilita o estabelecer de uma relação não estritamente transacional,



do tipo relacional. No entanto, após a passagem pelas fileiras, 52% dos inquiridos afirmaram ter ficado com má imagem das FFAA. Se a estes números acrescermos que 79%, assumiram ter criado expectativas irrealistas face ao que é o SM e 47% terem considerado que a sua passagem pelas FFAA, não foi útil para o ingresso na sua situação profissional atual, considera-se existir uma relação de influência, no que diz respeito à quebra de expectativas. E se é no círculo de amigos e familiares que os jovens tomam conhecimento da possibilidade de ingressar nas FFAA, considera-se que esta situação não é benéfica para as FFAA (DGPRM, 2012, p. 57).

Por conseguinte, em resposta à QD2, “As causas identificadas promovem o *turnover* dos militares em RV/RC?”, conclui-se de forma afirmativa, na medida em que na opinião dos próprios ex-militares, o que mais contribuiu para a sua saída das FFAA, foram as “reduzidas oportunidades de valorização profissional”, as “condições de vida e de trabalho nas Unidades”, a “insatisfação com o vencimento” e a “deterioração das condições de trabalho ao longo do contrato” causas estas, já identificadas nos estudos anteriores.

Por outro lado, face à QD3, “As medidas identificadas potenciam a retenção dos militares em RV/RC?”, foi seguido um raciocínio distinto, na medida que se procurou perceber, se as medidas identificadas seriam suficientes para evitar o *turnover*. Decorrente do inquérito aplicado, as medidas identificadas foram: (i) valorização pelo trabalho realizado; (ii) utilidade das competências adquiridas nas FFAA; (iii) superiores hierárquicos ouvirem os problemas dos subordinados; (iv) atração pela atividade e missões das FFAA; (v) VPerm às FFAA; e (vi) colocação próxima da área de residência. Considera-se assim, que salvaguardando as respetivas diferenças entre os Ramos e Unidades, as medidas identificadas nos estudos anteriores, efetivamente, potenciam a retenção dos militares em RV/RC. No entanto, do estudo agora realizado, verifica-se uma predisposição dos ex-militares atribuírem um maior valor relativo à valorização do trabalho, à obtenção de competências úteis e à necessidade de maior atenção e disponibilidade dos Comandantes/Chefes.



4. Aplicação do *Employer Branding* nas Forças Armadas

Face às dimensões de proposta de valor que foram apresentadas nos capítulos anteriores, o presente capítulo visa identificar numa perspetiva institucional, as medidas que concretizam as dimensões de proposta de valor apresentadas.

Considerando que, normalmente são os jovens que decidem qual a empresa onde querem trabalhar, cabe às FFAA fomentar uma cultura organizacional, que possibilite, tanto a nível interno com os seus militares, como a nível externo pelo MT, evidenciar-se como uma “marca empregadora”, promovendo uma política efetiva de atração e retenção dos seus ativos (Cardoso, 2016, p. 28).

Esta definição geral de “marca”, defendida por Cardoso (2016, p. 29), é utilizada pelas empresas para projetar uma imagem, tanto nos colaboradores como no MT, de que a empresa é um bom local para trabalhar, criando uma reputação externa e garantindo o alinhamento ao nível interno com a organização. Isto permite construir uma cultura organizacional, assente em valores, cultura e práticas próprias da organização, que potenciam a atração de colaboradores alinhados com a identidade da organização. Na Tabela 23, apresenta-se uma comparação entre os valores tradicionais e os que presentemente caracterizam o EBrand.

Tabela 23 – Evolução do *Employer Branding*

Tradicionais	Atuais
Estabilidade de emprego	Projetos desafiantes
Carreira profissional	Flexibilidade e autonomia
Remuneração e benefícios	Compatibilização vida profissional e pessoal
Direitos adquiridos	Comunicação aberta e informal
Valorização da hierarquia	Estrutura horizontal
Reconhecimento da fidelidade	Reconhecimento do mérito

Fonte: Adaptado de (Cardoso, 2016)

No entanto, se existem empresas cujas estratégias organizacionais não são compatíveis com estas expectativas profissionais, certo é que nem todos os colaboradores partilham deste perfil. Nos estudos realizados no seio das FFAA, constata-se que esta tendência caracterizadora da atual sociedade, não é transversal nas FFAA. Existindo seguramente outros fatores influenciadores, a realidade é que a procura de estabilidade profissional é uma das principais razões apontadas pelos militares, para o abandono das fileiras. E a reforçar esta ideia, constata-se (Tabela 24) que, quando surge um concurso de admissão para o Curso de Guardas da Guarda Nacional Republicana (GNR), o número de candidatos militares é muito superior ao número de vagas disponíveis, em linha com a tendência nacional, uma vez que o número total de cidadãos que se candidatam chega a ser 26 vezes superior ao número de vagas. Esta necessidade de estabilidade poderá ser influência do modelo económico da nossa sociedade, onde facilmente se constata que as leis de mercado são ditadoras. É que



sem uma relação contratual estável, dificilmente um jovem tem possibilidade de adquirir uma habitação própria ou mesmo um veículo automóvel.

Tabela 24 – Concurso para o Curso de Guardas da Guarda Nacional Republicana

	2016	2017
Nº Vagas	350	600
Nº Total candidatos	9346	4844
Nº Candidatos militares	2692	1525

Fonte: Adaptado de (Nunes, 2018)

4.1. Entrevista semiestruturada

Considerando o papel relevante para a consistência e domínio do conhecimento que se pretende explorar, bem como para a credibilidade dos argumentos a defender, foram realizadas entrevistas (Apêndice G), às principais entidades diretamente responsáveis pelos RH, no MDN e nos Ramos, conforme Tabela 25, com vista a apresentar uma perspetiva institucional do tema em análise.

Tabela 25 – Identificação das Entidades Entrevistadas

Designação	Entidade	Função	Data
DN1	Dr. Alberto Rodrigues Coelho	Diretor-Geral da DGRDN	02 abril 2018
Marinha			
Mar1	COM Aníbal Soares Ribeiro	Diretor do Pessoal da Marinha	05 abril 2018
Mar2	CMG Luís Sardinha Monteiro	Chefe da Divisão de Recursos (DIREC) do Estado-Maior da Armada	23 março 2018
Exército			
Exe1	COR TIR Carlos Matos Alves	Chefe da DIREC do Estado-Maior do Exército	29 março 2018
Exe2	COR Álvaro Seixas Rosas	Direção de Administração de Recursos Humanos (em representação)	28 março 2018
Exe3	TGen Rui Guerra Pereira	Comandante das Forças Terrestres	27 março 2018
Exe4	BGEN Eduardo Mendes Ferrão	Comandante da Brigada Mecanizada	20 março 2018
FAP			
FA1	COR Luís Graça	Subdiretor da DdP da FAP	20 março 2018
FA2	COR José Gaspar	Chefe da DIREC do Estado-Maior da FAP	27 março 2018

Fonte: (Autor, 2018)



encontrar. Conforme os estudos já apresentados anteriormente, existem diferenças significativas entre os Ramos.

Tabela 26 – Análise de conteúdo: Dimensão Funcional

Variáveis do MRL	Segmentos de Resposta – Medidas a implementar	Código
Valorização pelo trabalho realizado	Valorização do potencial humano à luz do Quadro Nacional Competências	A1.1
	Balancar necessidades funcionais da organização e as associadas à empregabilidade futura dos militares	A1.2
	Potenciar oportunidades aos militares da componente operacional para prosseguir estudos	A1.2
Utilidade das competências adquiridas nas FFAA	Alterar o modelo de gestão de RH	A2.2
	Aumentar formação profissional certificada permitiria desenvolvimento pessoal e profissional	A1.1
	Aumentar a qualidade do percurso profissional	A1.1
	Potenciar a conclusão do 12º ano durante o RC	A1.2
	Desenvolver competências que traduzam vantagens face ao mercado civil	A1.2
	Criar equipas de especialistas dedicados a estudar tendências de empregabilidade, estabelecer protocolos com empresas civis	A1.2
	Aumentar a formação profissional certificada e articulada com o SNQ	A1.2
Superiores hierárquicos: ouvirem os problemas do militar	Alinhar sistemas formativos com os referencias nacionais	A1.2
	Implementar programa de mentoria para, entre outros objetivos, potenciar a conclusão do 12º ano	A1.2
	Implementar um sistema de recolha de informação, desde a candidatura até à transição para a vida civil	A2.2
Atração pela atividade e missões das FFAA	Tutoria para promover comunicação intercategorias e intergeracional	A2.2
	Formação cívica a nível do ensino básico e secundário	A1.1
	Progressão Horizontal para a categoria de Praças	A1.1
	Reduzir número de militares sem opção de escolha de especialidade	A2.1
	Mensagem a transmitir aos possíveis candidatos tem de ser genuína e verdadeira, com conteúdos adaptados à linguagem das audiências alvo	A2.2
	Apostar num acolhimento e integração de proximidade	A2.2
	Promover ações de divulgação, independentes e específicas dos Ramos	A2.2
Restruirar processos de divulgação	A2.2	
Deterioração das condições de trabalho ao longo do contrato	Sequência lógica das atividades que realizam	A1.1
	Reduzir percentagem de emprego de militares fora da área de especialização	A2.1
	Restabelecer a missão	A2.1
	Redimensionar o dispositivo	A2.1
	Recorrer ao <i>Outsourcing</i>	A2.1
	Ministrar qualificações específicas para as tarefas que o militar tem de desempenhar	A2.2
	Fechar Unidades Militares – redução de missões e tarefas	A2.2
	Implementar sistemas de informação integrados. Serviços partilhados	A2.2
Melhoria das condições que o militar encontra na Instituição	A2.2	
Incentivo: colocação próxima da área de residência	Realizar recrutamento local	A2.2
	Realizar recrutamento de especialidade	A2.2
	Atribuição de dupla especialidade	A2.2
	Previsibilidade de colocação	A2.2

Fonte: (Autor, 2018)

Face ao exposto, de forma transversal aos três Ramos, as medidas a implementar passam por: (i) transmitir mensagens genuínas e verdadeiras, com conteúdos adaptados à linguagem das audiências alvo (Coelho, 2018b; Ribeiro, 2018; Ferrão, 2018; Graça, 2018); (ii) criar um sistema de recolha de informações que abarque as várias fases da



relação/percurso com as FFAA, desde a candidatura até à transição para a vida civil (Coelho, 2018b); (iii) criar e implementar uma política que permita um equilíbrio entre as necessidades da instituição e a empregabilidade futura dos seus militares, assegurando que o militar à saída, tem as ferramentas que necessita para ingressar no MT (Coelho, 2018b; Graça, 2018; Gaspar, 2018); (iv) face à volatilidade e rapidez com que o mercado evolui e ao desenvolvimento das relações de confiança, que demoram anos a conseguir, torna-se necessário possuir especialistas dedicados aos programas de desenvolvimento de oportunidades de trabalho (inserção profissional) (Ribeiro, 2018; Alves, 2018); (v) aumentar a formação profissional certificada e articulada com o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) (Ribeiro, 2018; Monteiro, 2018; Coelho, 2018b; Rosas, 2018; Ferrão, 2018); (vi) alinhar os sistemas formativos com os referenciais nacionais, possibilitando percursos profissionais lógicos (Coelho, 2018b); (vii) progressão horizontal, com a respetiva gradação de vencimento ao longo do tempo de contrato, a ser implementado à semelhança dos escalões ou coincidir com a renovação de contrato (Alves, 2018; Ferrão, 2018); e (viii) contratualizar serviços para a realização de tarefas de apoio de cariz administrativo (Coelho, 2018b; Alves, 2018; Rosas, 2018).

Observando as especificidades e características de cada Ramo, importa particularizar algumas medidas a implementar, designadamente no Exército e FAP:

- Exército: (i) reduzir o número de especialidades, para que sejam ministradas qualificações específicas para as tarefas que o militar tem de desempenhar, permitindo maior flexibilidade e emprego na área que teve formação; (ii) realizar Recrutamento Local, nas regiões com maior dificuldade de recrutamento, assegurando uma colocação nas Unidades militares da região; (iii) efetuar Recrutamento de Especialidade para necessidades particulares, garantindo a colocação numa Unidade específica; e (iv) atribuição de Dupla-Especialidade, que flexibiliza as possibilidades de colocação do militar (Rosas, 2018; Alves, 2018).

- FAP: em virtude de a partir de 2015, ter passado a incorporar Sargentos em RC, cujas condições de ingresso são iguais às da categoria de Praças, propõe-se a realização de um estudo para avaliar o impacto desta alteração. Neste sentido Graça (2018), referiu que excetuando as especialidades de Condutor e Polícia Aérea, as restantes têm uma forte especialização que está ao nível dos sargentos. Para a maioria das áreas de apoio e/ou administrativas, a aposta deveria ser o preenchimento dos cargos com civis, e para todas as áreas técnicas, que são a esmagadora maioria da FAP, poderiam ser preenchidas



exclusivamente por sargentos. Ficaria apenas um número limitado de Praças, com vista às Forças Nacionais Destacadas (FND), outros destacamentos (e.g., Afeganistão) e Exercícios.

4.2.2. Dimensão Psicológica

Considerando o sentimento de pertença, o reconhecimento e a própria cultura organizacional que caracterizam a dimensão psicológica do EBrand, a Tabela 27 patenteia os segmentos de resposta referentes ao ambiente de trabalho, às relações interpessoais e ao trabalho de equipa.

Tabela 27 – Análise de conteúdo: Dimensão Psicológica

Variáveis do MRL	Segmentos de Resposta – Medidas a implementar	Código
Valorização pelo trabalho realizado	Divulgação de vídeos promocionais com o testemunho pessoal dos militares da categoria de Praças	B1.1
	Promover mensagem de utilidade das FFAA, no plano interno e externo	B1.1
	A tutoria deve ser uma escolha por mérito e oficializada em cerimónia	B1.1
	Investir na imagem dos militares. Coerência entre os atos e as palavras	B1.1
	Desenvolver Guia Profissional do Militar RC	B2.1
Utilidade das competências adquiridas nas FFAA	Trabalhar na transição para a sociedade civil, desde a incorporação	B1.1
	Desenvolver a confiança dos que prestam serviço e dos empregadores que depois os irão acolher	B1.1
Superiores hierárquicos: ouvirem os problemas do militar	Preparar os nossos quadros (Oficiais/Sargentos), para exercerem a liderança das novas gerações que procuram estabilidade, competências e satisfação profissional e pessoal	B1.1
	Através das Chefias, valorizar a profissão militar	B1.1
	Alinhamento entre os RH e a Cadeia de Comando	B1.1
	Promover uma cultura de profissionalização	B1.2
	Integrar a linguagem do Colaborador	B2.2
Atração pela atividade e missões das FFAA	Avaliar de que forma a mensagem é percebida pelos militares	B1.1
	Alinha imagem divulgada com o que realmente se encontra após o ingresso nas FFAA	B1.1
	Aumentar a informação relativa à vivência diária nas Unidades Militares	B1.1
	Potenciar a divulgação de informações relativas ao possível percurso profissional	B1.1
	Envio regular de informação aos possíveis candidatos relativa a spots promocionais e reportagens realizadas	B1.1
	Promover educação para a cidadania	B1.1
	Potenciar a divulgação da utilidade das FFAA para a sociedade	B1.1
	Melhorar a atratividade de cariz material, nomeadamente as condições de vida, remuneração, instalações e sistemas de saúde	B1.1
	Comunicar mais e melhor. Vetores: profissionalismo e competência dos RH; disponibilidade; prontidão e solidariedade para a segurança e bem-estar dos seus concidadãos; competência operacional demonstrada por todo o mundo e reconhecida internacionalmente	B1.1
	Desburocratização dos processos de recrutamento e seleção	B1.1
	Apoiar a criação e desenvolvimento de uma Cultura de Defesa, de forma transversal na sociedade, desde a escola	B1.1
	Potenciar o uso da tecnologia	B1.2
	Integrar medidas concretas de orgulho de pertença ao Ramo das FFAA que integra, assente na identificação com os valores	B2.2
Deterioração das condições de trabalho ao longo do contrato	Informação completa e ajustada à audiência alvo	B1.1
	Tratamento profissional nos direitos e deveres	B1.1
	Adequar condições proporcionadas aos jovens, de acordo com o padrão atual	B1.1
	Alinhar as estruturas de recrutamento, retenção e apoio à transição	B1.1



Variáveis do MRL	Segmentos de Resposta – Medidas a implementar	Código
	Promover programas transversais para melhorar o recrutamento e a retenção	B1.1
	Melhoria das condições existentes nas Unidades – infraestruturas, alimentação, materiais, equipamentos e fardamento	B1.2
	Adaptar metodologias de formação e trabalho, aprendendo com estas novas gerações	B1.2
	Recorrer ao <i>outsourcing</i> ou à contratação de civis para as tarefas não operacionais, relacionadas com limpezas, jardinagem e alimentação	B2.1
	Sistematizar processos que permitam apostar na tecnologia e rentabilizar os RH existentes	B2.1

Fonte: (Autor, 2018)

Certo que, o militar contratado é um profissional, nos direitos e nos deveres (Alves, 2018), a ação de comando desempenha um papel central na alteração de mentalidades que é a incorporação da linguagem do colaborar na instituição. Sem desvirtuar, aquilo que é a natureza das FFAA, é fundamental acompanhar a evolução da sociedade atual. O comprometimento organizacional para os jovens de hoje, passa muito por um sentimento de participação na decisão e por entender as razões que assistem a determinada decisão. E isto, em nada coloca em causa o sentido de disciplina e hierarquia que caracteriza as FFAA.

Na verdade, segundo Sanner e Bunderson (2018), um número cada vez maior de pesquisas, mostra que a hierarquia certa pode ajudar a inovar e aprender melhor. Mantém as equipas a mover-se na mesma direção e ajudam a gerar, identificar e selecionar novas ideias ao executarem três funções críticas: limitar soluções, convergir ideias e estruturar processos.

O Guia Profissional do Militar RC, que se propõe para implementação, permitirá desenvolver percursos profissionais nas FFAA, contendo as várias fases e respetivos tempos de formação de cada uma das fases, possibilitando trabalhar na transição para a sociedade civil, desde a incorporação (Coelho, 2018b). Num sistema profissionalizado, não faz sentido que um percurso militar se esgote em serviços de escala (segurança) e tarefas indiferenciadas de limpeza ou conservação de instalações (Coelho, 2018b), pelo que importa sistematizar processos que permitam apostar na tecnologia e rentabilizar os RH existentes podendo-se, por exemplo, recorrer à instalação de vedações e câmaras de vigilância, ao *outsourcing* ou funcionários civis para tarefas não operacionais (Alves, 2018; Ferrão, 2018).

À semelhança do que é feito nos cursos das Academias Militares e na Escola Naval, também todos os cursos de formação inicial e de qualificação de todas as categorias, devem trabalhar a identificação com o Ramo a que pertencem, devendo para o efeito ser desenvolvidos símbolos, imagens e *slogans* ligando as FFAA, os seus valores, as pessoas e a tecnologia (Rosas, 2018; Ferrão, 2018). Por outro lado, em apoio da implementação transversal na sociedade de uma cultura de defesa, propõe-se: (i) realizar junto dos



professores, ações de formação cívica, que entre outras, inclui a área de defesa; e (ii) potenciar visitas, com possibilidade de permanência em Unidades Militares (Graça, 2018).

Os jovens que presentemente integram as fileiras das FFAA, corporizam as novas gerações, que mais ligadas à tecnologia, procuram desenvolver competências, estabilidade e garantir a sua satisfação profissional e pessoal, tal como referido no primeiro capítulo. Contudo, o facto de saberem que cessam o vínculo ao fim de seis/sete anos, o receber ordens, o efetivo apego à tecnologia e a possível colocação longe de casa, podem contribuir de forma decisiva para a referida quebra do CPsico. Revela-se essencial, encontrar um ponto de equilíbrio entre os interesses da instituição e a concretização das suas expetativas, que se consegue com liderança (Alves, 2018; Rosas, 2018).

Importa ainda destacar a efetiva necessidade de melhorar/implementar uma estratégia de RH para o recrutamento e retenção. Em primeiro lugar, alinhar as estruturas de recrutamento e de formação, com uma clara aposta na retenção, na preparação e qualificação dos militares. Isto permitirá atuar de forma integrada nas três dimensões da profissionalização - (i) o recrutamento; (ii) a retenção; e (iii) o apoio à transição - promovendo o desejado equilíbrio entre as necessidades da instituição e as de empregabilidade futura dos seus militares (Coelho, 2018b).

4.2.3. Dimensão Económica

Em linha com os estudos anteriores já apresentados, também o inquérito aplicado aos ex-militares, evidencia que apesar da insatisfação com o salário, não são os baixos vencimentos o fator explicativo da insatisfação com a sua experiência nas FFAA. No entanto, os baixos valores com que foi apreciada esta dimensão, justificam a sua integração nesta análise de conteúdo da dimensão económica.

Tabela 28 – Análise de conteúdo: Dimensão Económica

Variáveis do MRL	Segmentos de Resposta – Medidas a implementar	Código
Valorização pelo trabalho realizado	Incluir contagem do tempo de serviço prestado em RV/RC para progressão de carreira na Administração Pública	C1.2
	Permitir o acesso ao contingente de vagas para ensino superior público, independentemente de estarem ou já terem estado inscritos anteriormente	C1.2
	Permitir que os militares com quatro anos de serviço, possam concorrer aos concursos internos de ingresso na função pública	C1.2
	Permitir o acesso ao subsídio para pagamento de propinas a partir do quinto ano de contrato	C1.2
	Encetar processos de reconversão profissional	C1.2
	Realizar protocolos com entidades externas para apoiar a reinserção profissional	C1.2
	Aumentar os vencimentos	C1.2
Utilidade das competências	Incremento do número de qualificações ministradas	C1.2
	Aumento dos mecanismos de apoio à transição para a vida civil	C1.2
	Criar condições para maior utilização dos incentivos durante a PSM	C1.2



Variáveis do MRL	Segmentos de Resposta – Medidas a implementar	Código
adquiridas nas FFAA	Maximizar a certificação da formação ministrada durante o RC	C1.2
	Criar condições para que as FFAA sejam um ponto de apoio para quem quer estudar	C1.2
Atração pela atividade e missões das FFAA	Estabelecer contratos de maior duração	C1.2
Incentivo: VPerm às FFAA	Realizar estudo das potencialidade e vulnerabilidades, tirando partido da experiência da Marinha	C1.2

Fonte: (Autor, 2018)

No que diz respeito aos vencimentos da categoria de Praças, constata-se que presentemente, estes reivindicam a equiparação a outras profissões, a que acresce a necessidade de recompensa financeira por tarefas específicas que são desenvolvidas com outros profissionais, como sejam as FSS, os Bombeiros ou a Autoridade Nacional de Proteção Civil (ANPC) (Ferrão, 2018). Também contribui para esta problemática, o facto da Polícia de Segurança Pública (PSP), em 2015, com a aprovação do novo estatuto, ter criado posições remuneratórias mais vantajosas. Ainda sobre vencimentos, importa referir que para uma Praça que tem o 9º ano, possivelmente o seu equivalente na sociedade civil está equiparado em termos de vencimento; contudo, considerando as Praças com o 12º ano, com especialidades altamente técnicas, similares à da categoria de sargentos, em termos de formação e horas de empenho, verifica-se que o regime remuneratório poderá estar efetivamente desajustado (Graça, 2018).

O RI encontra-se em revisão, mas preconiza o incremento de medidas para a obtenção de qualificações certificadas, bem como mecanismos de apoio à transição para a vida civil. Contudo, o desafio para os Ramos, passa por criar condições que possibilitem maior acesso aos incentivos, particularmente os de carácter formativo, no decorrer dos anos de contrato do militar. O Regime de Contrato Especial (RCE) que também se encontra em revisão, prevê a possibilidade de serem estabelecidos contratos de maior duração, para áreas de elevado grau de complexidade técnica e que implicam processos formativos mais prolongados. Será importante salvaguardar que o preencher deste quadro se faça de forma gradual ao longo os anos, para minimizar o impacto de muitas saídas/entradas ao mesmo tempo. Aqui, o desafio reside na necessidade de criar condições que assegurem a integração no MT aos 40 anos de idade (Coelho, 2018b; Ribeiro, 2018; Alves, 2018; Gaspar, 2018).

Para apoiar a integração no MT após a conclusão do período de prestação de SM, é necessário promover o SM nas FFAA, para que a experiência adquirida pelos militares, seja relevante e devidamente valorizada num contexto de empregabilidade, junto do tecido empresarial nacional. Deste modo, estarão criadas as condições que possibilitam o estabelecer de protocolos para a colocação profissional dos militares após a conclusão do



contrato. Neste particular, a Marinha através do seu Gabinete de Carreiras e Recolocação Externa da DdP faculta aos seus militares que cumprem a totalidade do RC, a adesão à plataforma “Oportunidades Profissionais”, com acesso a ofertas de emprego por parte de empresas nacionais e a ações de formação/preparação para o MT (Ribeiro, 2018; Monteiro, 2018).

Considerando que, por defeito, todos os militares que cumprem a totalidade dos anos de contrato, devem estar habilitados a integrar o MT em melhores condições do que quando ingressaram nas fileiras, torna-se necessário encetar processos de reconversão profissional, nomeadamente para os militares das áreas de combate (Coelho, 2018b; Alves, 2018).

4.3. Síntese conclusiva

A fim de identificar as medidas que concretizam as dimensões de proposta de valor apresentadas, o presente capítulo procurou apresentar uma perspetiva organizacional, de quem tem responsabilidades de gestão na área dos RH. A primeira constatação que importa destacar, é que na sequência da preocupação transversal da DGRDN e dos Ramos, relativa à escassez de RH nas FFAA, nomeadamente na categoria das Praças, estão a ser implementados vários programas e projetos com vista a potenciar o recrutamento e a retenção.

De um modo geral, constata-se que existe um profundo conhecimento e um alinhamento entre as medidas propostas pelos ex-militares e as medidas que os entrevistados consideram como necessárias ser implementadas. A exceção é referente à variável “VPerm às FFAA”, que para os ex-militares materializa uma medida preditora da satisfação nas FFAA, mas que para os entrevistados, face à atual realidade das FFAA é considerada pouco significativa.

Assim, para responder à QD4, “Quais as medidas que institucionalmente, concretizam a implementação nas FFAA das dimensões de proposta de valor apresentadas?”, os entrevistados evidenciaram as seguintes medidas em curso e/ou a implementar:

- “Valorização pelo trabalho realizado” – balancear entre as necessidades da organização e a empregabilidade futura dos militares, apostando na formação certificada, aumento dos vencimentos, realização de protocolos com entidades externas e incentivos, como o acesso ao subsídio para pagamento de propinas a partir do quinto ano de contrato;
- “Utilidade das competências adquiridas nas FFAA” – aumentar as ações de formação profissional certificada e criar equipas de especialistas dedicados ao estudo das tendências de empregabilidade;



- “Superiores hierárquicos: ouvirem os problemas do militar” – realizar de forma regular estudos de satisfação, implementar ações de tutoria, preparar Oficiais e Sargentos para liderar as novas gerações, integrar a linguagem do “colaborador” e alinhar os RH com a Cadeia de Comando;

- “Atração pela atividades e missões das FFAA” – Promover a criação e desenvolvimento de uma cultura de defesa na sociedade, alinhar a imagem divulgada com o que realmente se encontra após o ingresso, avaliar a forma como a mensagem é efetivamente percebida pelos destinatários, comunicar mais e melhor, com conteúdos adaptados à linguagem das audiências alvo, desburocratizar os processos de recrutamento e seleção, possibilitar a progressão horizontal para a categoria de Praças e reduzir o número de militares sem opção de escolha de especialidade.

- “Deterioração das condições de trabalho ao longo do contrato” – reduzir a percentagem de emprego de militares fora da sua área de especialização, adequar as missões e tarefas aos efetivos existentes, apostar na sistematização de processos, recorrer ao *outsourcing* ou à contratação de civis para as tarefas de cariz não operacional, melhorar as condições materiais e de habitabilidade, e promover programas transversais para melhorar o recrutamento, a retenção e o apoio à transição.

Desta forma pode-se afirmar que as áreas que potenciam a retenção, são a estabilidade profissional, a formação e qualificação, e melhores vencimentos. A chave para potenciar as medidas de retenção são a satisfação e a motivação.



Conclusões e recomendações finais

Em resultado da análise e reflexão crítica à presente investigação, e procurando estruturar as conclusões, importa antes de mais relembrar o seu OG. Assim, almejou-se identificar medidas corretivas para a retenção dos militares da categoria de Praças em RV/RC nas FFAA, de modo a contribuir para o aumento do tempo médio de permanência dos militares desta categoria, nas fileiras das FFAA. Este OG foi substanciado pela procura de resposta a uma QC: Que medidas corretivas implementar, para mitigar os motivos que conduzem à cessação antecipada do vínculo contratual?

Para a resposta dessa QC concorreram quatro QD, numa tentativa de evitar a dispersão da investigação, e às quais se procurou responder ao longo dos capítulos. Para a resposta destas QD foi delineada uma estratégia de investigação mista, substanciada num estudo de caso e com um desenho de pesquisa baseado numa metodologia de raciocínio essencialmente indutivo. Em termos metodológicos, focou-se inicialmente na interpretação de dados obtidos através da técnica de recolha documental clássica, para enquadrar concetualmente as principais teorias relacionadas com o *turnover*, a retenção, o CPsico e o EBrand, bem como caracterizar as causas do *turnover* dos ex-militares e as medidas que potenciam a retenção. De referir ainda que, a caracterização destas causas e medidas foi complementada por observação não participante através dos inquéritos enviados para os ex-militares que saíram voluntariamente das FFAA nos anos de 2016 e 2017, e pelas entrevistas às principais entidades diretamente responsáveis pelos RH, no MDN e nos Ramos.

No primeiro capítulo, foi sistematizada e aprofundada a metodologia formulada para a consecução desta investigação. Concomitantemente, foi desenvolvido um corpo concetual que permitiu normalizar os termos utilizados ao longo do estudo.

No segundo capítulo para responder à QD1, “Quais as causas que promovem o *turnover* e as medidas que potenciam a retenção dos militares em RV/RC?”, procedeu-se à análise documental com base nos estudos mais recentes realizados pelos Ramos e pelo MDN. O quadro contextual e as especificidades que cada estudo contempla, não permitem uma análise comparativa dos mesmos. No entanto, é possível aferir o sentido evolutivo das principais razões que ao longo dos anos têm sido evocadas para justificar a saída dos militares e que potenciam a sua retenção, respetivamente. Assim, as causas que promovem o *turnover*, são: (i) insatisfação face às expetativas pessoais e profissionais; (ii) sobrecarga de tarefas e serviços; (iii) reduzidas oportunidades de desenvolvimento e valorização profissional; (iv) vencimentos reduzidos; (v) incerteza relativa à possibilidade de ingressar no QP; e (vi) inexistência de VPerm para as Praças do Exército e da FAP. Por outro lado, as



medidas que potenciam a retenção, decorrem: (i) da facilidade em obter um VPerm às FFAA; (ii) de auferir um vencimento superior; (iii) de conciliar estudos com trabalho; (iv) de ser colocado em Unidade mais próxima da residência; (v) de obter formação profissional certificada; (vi) de valorizar a profissão militar, junto da sociedade; (vii) de implementar contratos de longa duração; e (viii) de estabelecer protocolos com empresas para o desenvolvimento de oportunidades. Deste modo considera-se que foi dada resposta à QD1.

No terceiro capítulo, para responder à QD2, “As causas identificadas promovem o *turnover* dos militares em RV/RC?”, procedeu-se à análise dos dados apurados no inquérito aos ex-militares, procurando-se destacar, o que na opinião dos próprios, mais contribuiu para a sua saída das FFAA. Assim, a análise às causas do *turnover*, permite evidenciar, as “reduzidas oportunidades de valorização profissional”, as “condições de vida e de trabalho nas Unidades” e a “insatisfação com o vencimento”. Embora existam diferenças significativas entre os Ramos, importa destacar que mais de 47% dos militares da amostra analisada, consideraram que a passagem pelas FFAA, não foi útil para o ingresso na sua situação profissional atual. Deste modo, considera-se que foi dada resposta à QD2.

Para responder à QD3, “As medidas identificadas potenciam a retenção dos militares em RV/RC?”, foi utilizada uma regressão linear para obter um modelo parcimonioso que permitisse prever a avaliação que o ex-militar faz da sua experiência nas FFAA. Deste modo, o MRL apresentou um ajustamento significativo, e demonstra que a avaliação dos ex-militares, relativamente ao seu tempo nas fileiras, prova que a “valorização pelo trabalho realizado” é a variável mais significativa. Segue-se a formação profissional certificada, considerando a “utilidade das competências adquiridas nas FFAA”, bem como a perceção de justiça no tratamento por parte dos Comandantes/Chefes, naquilo que será a sua capacidade/predisposição para “ouvir os problemas do subordinado”. Também a participação em missões internacionais e a realização de tarefas desafiantes, contribuem de forma preponderante para a “atração pelas atividades e missões da FFAA” e “satisfação profissional”. No sentido contrário, a “deterioração das condições de trabalho ao longo do contrato” contribui negativamente para a experiência. Em virtude do RI se encontrar em reformulação, optou-se por não efetuar uma análise ao mesmo, mas antes evidenciar as medidas que os ex-militares consideram como fulcrais num novo RI. Assim, os destaques vão para o “VPerm às FFAA”, seguido da “colocação próxima da área de residência”.

Importa ainda relevar alguns aspetos, que neste estudo, corporizam especificidades dos Ramos. A existência do QP da categoria de Praças da Marinha, revela-se um fator potenciador ao nível do recrutamento e retenção. No entanto, a relevância de um contrato de



longa duração é significativamente mais reduzida, que nos outros Ramos. Para o Exército, é a importância de poder concorrer às FSS que mais se destaca como fator potenciador de recrutamento. Por outro lado, em virtude do desfasamento relativo aos outros Ramos, importa ao Exército potenciar as oportunidades de valorização profissional e de progressão na carreira, bem como, a utilidade das competências adquiridas nas fileiras. É também relevante, melhorar a percepção dos seus militares, quanto ao sentido de justiça e ao sentirem-se ouvidos pelos superiores hierárquicos. Para a FAP, os ex-militares destacam a atração pelas suas atividades e missões, a formação obtida e a possibilidade de compatibilizar a vida militar com os estudos, como fatores potenciadores de recrutamento e retenção. Considera-se assim, que salvaguardando as respetivas diferenças entre os Ramos e Unidades, as medidas identificadas nos estudos anteriores, efetivamente, potenciam a retenção dos militares em RV/RC. No entanto, evidencia-se que, os ex-militares atribuem um maior valor relativo à valorização do trabalho, à obtenção de competências úteis e à necessidade de maior atenção e disponibilidade dos Comandantes/Chefes.

No quarto capítulo, para responder à QD4, “Quais as medidas que institucionalmente, concretizam a implementação nas FFAA das dimensões de proposta de valor apresentadas?”, procurou-se apresentar uma perspetiva organizacional, de quem tem responsabilidades de gestão na área dos RH. Apesar do alinhamento entre as medidas propostas pelos ex-militares e as medidas que os entrevistados consideram como necessárias ser implementadas, existe uma discrepância relativa à variável “VPerm às FFAA”, que para os primeiros materializa uma medida preditora da satisfação nas FFAA, mas que, para os segundos é considerada pouco significativa.

Todavia, para as restantes variáveis apresentadas, os entrevistados denotam um elevado grau de comprometimento, patenteando que a implementação das medidas apresentadas ao longo do capítulo, orbitam em torno da valorização do potencial humano, sendo fundamental o equilíbrio entre as necessidades organizacionais e as expectativas dos militares. Para tal, a inserção profissional no MT, deve ter início na incorporação através do desenvolvimento de competências e da formação profissional certificada, potenciando a credibilidade junto das entidades empregadoras.

No entanto, a concretização destas medidas, implica o alinhamento dos RH com a Cadeia de Comando, e o promover de uma cultura de profissionalização, integrando a linguagem do “colaborador”. Outro aspeto relevante, prende-se com a necessidade de promover relações mais humanas e próximas, com vista a colmatar os efeitos nefastos do isolamento social, que as novas tecnologias provocam.



De forma consensual, é ainda destacada a importância de promover a criação e desenvolvimento de uma cultura de defesa, que deve começar na escola. Do mesmo modo, é necessário comunicar mais e melhor, com conteúdos adaptados à linguagem das audiências alvo, e alinhando a imagem divulgada com o que realmente se encontra após o ingresso. Para tal, é fundamental avaliar de que forma a mensagem é efetivamente percebida pelos destinatários.

Existe ainda um alinhamento no que diz respeito à necessidade de adequar as missões e tarefas, aos efetivos existentes, ressaltando a importância de apostar na sistematização de processos que potenciem o uso da tecnologia, na utilização de serviços partilhados e no recurso ao *outsourcing* ou à contratação de civis para as tarefas de cariz não operacional.

Face à investigação realizada, considera-se que a resposta à QC formulada se funde com as recomendações que se consideram por bem tecer. Considerando que, em quase 20 anos de profissionalização, existem dimensões que não foi possível atuar ou implementar, é atualmente imperioso, face às dificuldades de recrutamento e retenção, abandonar a cultura organizacional assente nos princípios do SMO e adotar plenamente a profissionalização. Neste sentido, as áreas a apostar são: (i) a Formação Profissional Certificada, na medida que potencia a atratividade da profissão militar, cria condições para a empregabilidade futura e valoriza o percurso profissional dos militares juntos dos empregadores. No fundo, a criação de um percurso qualificante e distintivo, permite ao militar sair mais qualificado do que quando entrou; (ii) a Continuidade dos Estudos, uma vez que o ingresso nas FFAA, não pode ser visto como uma alternativa a um percurso escolar. Os jovens são cada vez mais escolarizados e pretendem continuar esse percurso. Os estudos anteriores, demonstram que a atratividade pelas FFAA é inversamente proporcional ao nível de escolaridade dos jovens, sendo esta uma tendência que se vai continuar a agravar. Neste sentido, importa criar mecanismos que potenciem a atratividade junto dos jovens mais escolarizados; (iii) o Regime Remuneratório, considerando que o aumento do ordenado mínimo veio criar diferenças relativamente ao vencimento da categoria das Praças, que importa esbater; (iv) a Comunicação, porque é fundamental adaptar a comunicação institucional, às novas gerações. É preciso comunicar melhor e numa perspetiva de cooperação; e (v) a Inserção profissional, que materializa um dos grandes desafios, na medida em que a criação de um sistema integrado, que permita assegurar um futuro aos jovens, implica envolver a sociedade e os empregadores. Não sendo fácil, o caminho começa nas FFAA, naquilo que é um percurso qualificante e distintivo, que potencia a atratividade junto dos empregadores (Coelho, 2018a).



Deste modo, como corolário da investigação realizada e com vista a colmatar as lacunas identificadas, são apresentadas, no quadro 2 as propostas de medidas corretivas que potenciam a retenção de Praças nas FFAA. Enquadradas pelas Variáveis do MRL aplicado no capítulo três, são evidenciadas as Medidas Corretivas a implementar, apresentando ainda as “Causas” que as mesmas procuram mitigar, bem como a Finalidade que se pretende atingir, com a implementação da referida medida.

Quadro 2 – Propostas de medidas corretivas

Variáveis do MRL	Medidas corretivas	Causas/Finalidade
Valorização pelo trabalho realizado	Maior feedback (positivo/negativo) do trabalho realizado	Perceção de não valorização do trabalho realizado /
	Promover uma maior autonomia nas tarefas atribuídas	Permitir uma maior partilha de tarefas, responsabilidades e
	Atribuir tarefas desafiantes	aumentar o sentimento de valorização pelo trabalho realizado
	Cerimónia de desvinculação para os militares que cumpram o tempo máximo em RC, com entrega de uma carta de despedida, salientando as principais competências adquiridas e a sua experiência profissional	Perceção de não valorização do trabalho realizado / Valorizar/Reconhecer potencial humano
	Promover uma política de benefícios e de valorização, que contemple: capacitação contínua, plano de carreira, possibilitando também o <i>feedback</i> dos colaboradores	
	Potenciar oportunidades que permitam aos jovens, cada vez mais escolarizados, continuar a estudar	
	Desenvolver Guia Profissional do militar RC	
	Divulgar vídeos promocionais com o testemunho pessoal dos militares da categoria de Praças	Expetativas irrealistas evidenciadas /
	Promover uma mensagem de utilidade das FFAA, no plano interno e externo	Aproximar a mensagem transmitida à realidade encontrada
	Permitir que os militares com quatro anos de serviço, possam concorrer aos concursos internos de ingresso na função pública	Vencimento de um militar da Categoria de Praças é inferior ao ordenado mínimo / Tornar a PSM mais atrativa
Permitir o acesso ao subsídio para pagamento de propinas a partir do quinto ano de contrato		
Aumentar vencimentos		
Utilidade das Competências adquiridas nas FFAA	Aumentar Formação e Certificação profissional	Reduzidas oportunidades de desenvolvimento profissional / Valorização para ingresso no mercado de trabalho
	Desenvolver competências que traduzam vantagens face ao mercado civil	
	Reconhecimento e valorização das competências, capacidades e experiência adquirida durante a PSM	
	Trabalhar na transição para a inserção profissional, desde a incorporação	
	Desenvolver a confiança dos que prestam serviço e dos empregadores que os irão acolher	
Criar equipas de especialistas para apoiar os militares na Inserção no MT, que acompanhem as tendências do mercado quanto à empregabilidade e que promovam formação orientada para a inserção profissional	Com valores distintos entre os ramos, no global das FFAA, aproximadamente 50% dos	



Variáveis do MRL	Medidas corretivas	Causas/Finalidade
	<p>Estabelecer protocolos com entidades externas, que potenciem a inserção profissional dos militares no final do RC</p> <p>Apoiar a inserção na vida ativa, até dois anos após passagem à disponibilidade</p> <p>Realizar ações de formação que acresçam valor e competências aos militares, nomeadamente: cursos de línguas, CFPIF, informática, entre outros</p> <p>Criar condições para maior utilização dos incentivos durante a prestação de serviço</p>	<p>ex-militares, declarou que a passagem pelas FFAA não foi útil para ingressar no mercado de trabalho /</p> <p>Visa o acréscimo de competências e de currículo profissional</p>
Superiores hierárquicos: ouvirem os problemas do militar	<p>Promover ações de liderança transversais a todos os escalões, focadas na liderança/chefia das novas gerações. Tratar com respeito e dignidade. Preocupação com o bem-estar</p>	<p>Perceção de injustiça /</p> <p>Aumentar a perceção de justiça no tratamento por parte dos superiores</p>
	<p>Implementar sistema de avaliação 360°. Considerando as implicações legais, no imediato, deve ser realizada com carácter qualitativo</p>	
	<p>Ouvir preocupações, necessidades e sugestões</p>	
	<p>Promover uma comunicação fluída, pessoal, humana, personalizada e focada nas necessidades de ambas as partes</p>	
	<p>Tutoria para promover comunicação intercategorias e intergeracional</p>	
	<p>Fornecer mais informação, delegar mais responsabilidades e aumentar nível de participação na tomada de decisão</p>	<p>Insatisfação ao nível das expetativas pessoais e profissionais /</p> <p>Aumentar os níveis de satisfação e comprometimento</p>
	<p>Promover uma cultura de profissionalização</p>	
	<p>Promover o alinhamento entre os RH e a Cadeia de Comando</p>	
	<p>Implementar plano para recolha regular de informação, desde a candidatura, até dois anos após a PSM e realizar entrevistas e inquéritos para avaliar o <i>engagement</i> e apoiar a satisfação, o comprometimento, a motivação e atitudes</p>	
	<p>Implementar/desenvolver planos de tutoria e programas de acolhimento para redução do número de desistências para os militares que ingressam em RV/RC</p>	
Atração pela atividade e missões das FFAA	<p>Melhoria das condições de habitabilidade e de trabalho (alojamento, alimentação, fardamento, equipamento e armamento)</p>	<p>Para a criação das expetativas irrealistas, face ao que é o SM, os inquiridos destacam a informação transmitida no recrutamento, o mau relacionamento com os superiores e o deteriorar das condições de trabalho, ao longo do tempo /</p> <p>Aumentar a atratividade das FFAA</p>
	<p>Aumento da atividade operacional</p>	
	<p>Manual de acolhimento</p>	
	<p>Apostar num acolhimento e integração de proximidade</p>	
	<p>Implementar um modelo de percurso profissional</p>	
	<p>Desenvolver símbolo, imagens e slogans, ligando FFAA, valores militares, pessoas e tecnologia (apelativos para as novas gerações)</p>	
	<p>Mensagem a transmitir tem de ser genuína e verdadeira, com conteúdos adaptados à linguagem das audiências alvo</p>	
	<p>Potenciar a divulgação de informações relativas ao possível percurso profissional</p>	
	<p>Maior aposta nas Redes Sociais e na tecnologia</p>	
	<p>Promover iniciativas de responsabilidade social</p>	
	<p>Promover o dia da família/amigos</p>	
	<p>Valorização social da profissão militar</p>	
	<p>Apoiar a criação e desenvolvimento de uma Cultura de Defesa</p>	
<p>Criar condições que permitam o reingresso de um ex-militar às fileiras, para continuar prestação de serviço</p>	<p>No global das FFAA, 42,9% inquiridos, manifestou essa intenção /</p>	



Variáveis do MRL	Medidas corretivas	Causas/Finalidade
		Rentabilizar o investimento já realizado anteriormente
Deterioração das condições de trabalho ao longo do contrato	Gestão de RH mais flexível e tolerante	Conflito trabalho-família / Adequar o trabalho às necessidades da família
	Sistematizar processos que permitam apostar na tecnologia e rentabilizar os RH	
	Maior rotatividade de funções	Sobrecarga de serviços / Distribuição mais equitativa das tarefas
	Implementar sistemas de informação integrados e Serviços partilhados	
	Recorrer a <i>Outsourcing</i> para tarefas não operacionais (e.g., serviços de limpezas, alimentação, exploração de bares, jardinagem)	Quebra de expetativas face ao trabalho / Reduzir o empenhamento fora da respetiva área de especialidade
	Durante a formação, conhecer a realidade das atividades desenvolvidas diariamente nas Unidades	
	Criar mecanismos que permitam identificar os colaboradores mais alinhados com a cultura organizacional. Entender, cuidar, investir e liderar	
	Alinhar as estruturas de recrutamento, retenção e apoio à transição	Quebra de expetativas / Possibilitar uma sequência lógica do percurso militar
Melhoria das condições existentes nas Unidades: infraestrutura, alimentação, materiais, equipamentos e fardamento	Grande discrepância face ao que estão habituados / Adequar condições proporcionadas aos jovens, de acordo com o padrão atual	
Incentivo: colocação próxima da área de residência	Realizar recrutamento local	Motivo de rescisão/não renovação de contrato / Reduzir o <i>turnover</i>
	Realizar recrutamento de especialidade	
	Atribuição de dupla especialidade	
	Previsibilidade de colocação	
Incentivo: VPerm às FFAA	Realizar estudo das potencialidades e vulnerabilidades, tirando partido da experiência da Marinha	Instabilidade profissional / Aferir exequibilidade do modelo de QP para Praças

Fonte: (Autor, 2018)

Este estudo permitiu aprofundar o conhecimento relativo à temática da profissionalização, demonstrando que se não existir um equilíbrio entre as necessidades da instituição, e as expetativas dos jovens que ingressam nas fileiras, o modelo não funciona. E para superar esta dependência do MT, conjugada com as alterações demográficas e o crescente desalinhamento entre os valores sociais e os da instituição, é fundamental alinhar o ciclo do recrutamento, retenção e inserção laboral.

Face às particularidades evidenciadas, no que ao Exército diz respeito, importa registar algumas propostas específicas para este Ramo. Enquanto na Marinha e na FAP, a percentagem dos ex-militares que não ingressaram no Ramo pretendido é na ordem dos 1,5%, no Exército esse valor ultrapassa os 25%. Começa aqui, o efeito “bola de neve”, que leva a que mais de 55% dos ex-militares, não tenha ingressado na especialidade que pretendia, o que aliado a outros fatores, anteriormente apresentados, cria diferenças



significativas, relativamente aos outros Ramos, no que diz respeito a: (i) oportunidades de progressão na carreira; (ii) utilidade das competências adquiridas nas FFAA; (iii) valorização para inserção profissional; e (iv) percepção de justiça, com que se sente tratado. Justifica-se assim, reduzir o número de especialidades no Exército, para que, de acordo com a situação sejam ministradas qualificações específicas para as tarefas que o militar tem de desempenhar. Isto permitirá maior flexibilidade, sem criar falsas expectativas, porque o militar será efetivamente empenhado no que teve formação. Este modelo, permite ainda reduzir as necessidades de instrução, libertando conseqüentemente efetivos que estavam afetos à formação e minimiza o ministrar de formação que nunca será rentabilizada.

A permanente evolução das políticas de recrutamento e retenção que foram e estão a ser implementadas nas FFAA, são consideradas limitações à presente investigação, porque condicionaram a base de sustentação da mesma. Decorrente do objeto de estudo deste trabalho, foram solicitados, os contactos dos ex-militares dos três Ramos das FFAA, com vista a aferir da sua disponibilidade para participar no referido estudo. Em virtude das diferentes interpretações realizadas pelos Ramos relativamente ao pedido efetuado, este processo revelou-se moroso e limitativo, tendo em parte condicionado a amostra obtida.

Também a impossibilidade de acesso ao estudo de caracterização dos militares RV/RC, da DGRDN de 2017, e às propostas do novo RI e RCE, por se encontrarem em apreciação nas instâncias próprias, constitui limitação ao estudo, tendo o mesmo sido suportado no Estudo da DGPRM de 2012, no RI de 2000, com as respetivas alterações de 2004 e 2007 e no RCE de 2010. No entanto, esta limitação materializa uma linha de investigação futura, que permite comparar a evolução face à situação atual. Propõem-se ainda as seguintes linhas de investigação: (i) a realização de um estudo comparativo com outros países; (ii) pelo presente estudo, constata-se que as expectativas e objetivos dos militares, se vão alterando/adaptando à medida que os anos de contrato vão passando. Propõe-se assim, a realização de um estudo que agrupe os dados por anos de contrato, possibilitando a proposta de medidas mais ajustada temporalmente a cada universo; (iii) as muitas alterações nucleares que estão a decorrer (regime de incentivos, regime de contrato especial) e as conseqüentes medidas que estão a ser implementadas pelos Ramos, justificam a realização de um estudo que permita analisar e avaliar o impacto das mesmas, sabendo que a implementação de medidas para potenciar a retenção, por si só, não resolvem o problema. Sugere-se assim que em estudos futuros seja efetuada uma integração de todo o sistema, que vai desde a divulgação até à inserção profissional.



Bibliografia

- Adams, J., 1965. Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, Volume 2, pp. 267-299.
- Agrocluster, 2017. *Estudo de tendências de consumo: Geração Y Millennials*. s.l.:s.n.
- Alis, D. et al., 2012. *Gestão de Recursos Humanos, Uma abordagem internacional*. Lisboa: Edições Piaget.
- Alves, C., 2018. *Retenção de Praças RV/RC - Visão do Chefe da DIREC do Estado-Maior do Exército* [Entrevista] (29 março 2018).
- Ambler, T. e Barrow, S., 1996. The Employer Brand. *Journal of Brand Mangement*, pp. 185-206.
- António, N., 2003. *Estratégia Organizacional: do Posicionamento ao Movimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- AR, 1999. *Lei Serviço Militar (Lei n.º 174/99 de 21 setembro)*. Lisboa: Diário da República.
- AR, 2008. *Alteração à Lei do Serviço Militar, aprovada pela Lei n.º 174/99, de 21 de setembro (Lei Orgânica n.º 1/2008 de 6 de maio)*. Lisboa: Diário da República.
- Backhaus, K. e Tikoo, S., 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Volume 9, N.º 5, pp. 501-517.
- Barroso, T. A., 2018. Na "hora h" o que querem as empresas. *Human Resources Portugal*, N.º 89, março, pp. 50-64.
- Berthon, P., Ewing, M. e Hah, L. L., 2005. Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, Volume 24 (2), pp. 151-172.
- Biswas, M. e Suar, D., 2016. Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 20 dezembro, Volume 136, pp. 57-72.
- Bristow, J., 2016. *The Sociology of Generations. New Directions and Challenges*. Reino Unido: palgrave macmillan.
- Burgess, W., 2016. *A Bad Reputation Costs a Company at Least 10% More Per Hire*. [Em linha] Disponível em: <https://hbr.org/2016/03/a-bad-reputation-costs-company-at-least-10-more-per-hire>, [Acedido em 15 março 2018].
- Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J., 2013. *Humanator XXI, Recursos Humanos e sucesso empresarial*. 6ª Edição ed. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Cardoso, A. A., 2016. *Atração, Seleção e integração de Talentos*. Lisboa: Lidel- Edições Técnicas, Lda.



- Castanheira, F. e Chambel, M., 2010. Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resources Management*, Volume 49 (6), pp. 1047-1065.
- Castanheira, L. e Caetano, A., 1999. Dimensões do contrato psicológico. *Psicologia*, 13, pp. 99-125.
- Chambel, M. e Castanheira, F., 2007. They don't want to be temporaries: Similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behaviour*, novembro, Volume 28 (8), pp. 943-959.
- Chiavenato, I., 2005. *Administração de vendas: uma abordagem introdutória*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I., 2009. *Recursos Humanos. O Capital Humano*. 9ª Edição ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Clarke, K., 2001. What businesses are doing to attract and retain employee-becoming an employer of choice. *Employee Benefits Journal*, pp. 34-37.
- Cobra, J., 2005. *Militares contratados: vivência e reinserção*, Lisboa: Universidade Aberta.
- Coelho, A., 2018a. *Conferência Recrutamento Militar: Dificuldades e Desafios*. Lisboa: Assembleia da República, Comissão de Defesa Nacional.
- Coelho, A., 2018b. *Retenção de Praças RV/RC - Visão da DGRDN [Entrevista]* (03 abril 2018b).
- Correia, J. M., 2018. *XV Conferência Human Resources Portugal: "Talent War - A Guerra pelas pessoas"..* (13 de março, Museu do Oriente), Lisboa, Human Resources Portugal.
- Cotton, J. e Tuttle, J., 1986. Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, Volume 11(1), pp. 55-70.
- Crossley, C., Bennet, R., Jex, S. e Burnfield, J., 2007. Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, Volume 92, pp. 1021-1042.
- Cunha, F., 2017. *O Quadro de Incentivos à Prestação de Serviços militares como estímulo ao Recrutamento e Retenção*, Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Cunha, M. e Rego, A., 2005. *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. et al., 2016. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 8ª Edição ed. Lisboa: Editora RH.
- DdP, 2017. *Saídas Extemporâneas de Militares*, Lisboa: RSE/SPCA.
- DGPRM, 2008. *Militares RV/RC. Estudo de Caracterização*, Lisboa: CESNOVA.
- DGPRM, 2012. *Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas: Relatório Final*. Lisboa, Ministério da Defesa Nacional.



- DGRDN, 2016a. *Informação/Parecer n.º 1707 de 29Set16 da DIRP*. (Proposta de diploma que aprova o regime de contrato de duração prolongada (RCDP)), Lisboa: Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional.
- DGRDN, 2016b. *Informação/Parecer n.º 1703, de 29Set16*. (Proposta de diploma que altera o regulamento de incentivos à prestação do serviço militar nos diferentes regimes de contrato e no regime de voluntariado), Lisboa: Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional.
- DGRDN, 2017. *Estudo de caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três Ramos das Forças Armadas – Militares em exercício de funções*, Lisboa: Direção-Geral de Recurso da Defesa Nacional.
- Edge, K., 2014. A review of the empirical generations at work research: implications for school leaders and future research. *School Leadership & Management*, 19 Dec. 2013, pp. 136-155.
- Edwards, J., 1991. Person Job Fit: a conceptual integration, literature review and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 283-357.
- Ferrão, E., 2018. *Retenção de Praças RV/RC - Visão do Comandante da Brigada Mecanizada* [Entrevista] (20 março 2018).
- Fonseca, C., 2010. *Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos: O Turnover nos Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa*. Lisboa: ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa.
- Freixo, M., 2011. *Metodologia Científica; Fundamentos, Métodos e Técnicas*. 3ª Edição ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gaspar, J., 2018. *Retenção de Praças RV/RC - Visão do Chefe da DIREC do Estado-Maior da FAP* [Entrevista] (27 março 2018).
- Graça, L., 2018. *Retenção de Praças RV/RC - Visão do Subdiretor da Direção de Pessoal da Força Aérea Portuguesa* [Entrevista] (20 março 2018).
- Guerra, I., 2014. *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. 5ª Edição ed. Cascais: Principia.
- Howe, N. e Strauss, W., 2000. *Millennials Rising The Next Great Generation*. New York: Vintage Books.
- Hytter, A., 2007. Retention strategies in France and Sweden. *The Irish Journal of Management*, Volume 28(1), pp. 59-79.



- Jerónimo, C., 2005. *Trabalho Individual de Longa Duração integrado no Curso Superior de Comando e Direção no ano letivo de 2004/2005: A retenção dos militares em regime de contrato nas fileiras. Causas de abandono, possíveis soluções e suas implicações*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Kahn, W., 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, pp. 692-724.
- Keller, K. L., 1993. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57, n.º 1 (Brand awareness), pp. 1-22.
- Lievens, F., 2007. Employer Branding in the Belgian Army: the Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants, and Military Employees. *Human Resource Management*, Volume 46, pp. 51-69.
- Lievens, F., Hoye, G. e Schreurs, B., 2005. Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *The British Psychological Society*, Volume 78, pp. 553-572.
- Lopes, A., 2018. *Conferência Recrutamento Militar: Dificuldades e Desafios*. Lisboa: Assembleia da República. Comissão de Defesa Nacional.
- March, J. e Simon, H., 1958. *Organizations*. Nova Iorque: Wiley.
- Martins, A., 2013. *Trabalho de Investigação Individual integrado no Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea no ano letivo 2012/2013: Serviço Militar em regime de contrato: Cessação antecipada de contrato*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Martins, A., 2014. *Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos: Turnover e Retenção dos Militares em Regime de Contrato da Força Aérea*. Lisboa: Lisboa School of Economics and Management.
- Mateus, M., 2017. O desenvolvimento da carreira dos oficiais das Forças Armadas. Mitigar a incerteza e insegurança, Estudo 5. Em: L. (. Santos, ed. *Modelos de Desenvolvimento e Gestão de Carreiras nas Forças Armadas Portuguesas. Análise crítica e formas de intervenção*. Coleção "ARES", 16 ed. Lisboa: Instituto Universitário Militar, pp. 401-480.
- MDN, 2000. *Regime de atribuição de incentivos aos cidadãos que prestem serviço militar nos regimes de contrato (RC) e de voluntariado (RV) nas Forças Armadas*. (Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro), Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2004. *Alteração ao Decreto-Lei n.º 320-A/2000 (Decreto-Lei n.º 118/2004 de 21 de maio)*. Lisboa: Diário da República.



- MDN, 2007. *Decreto-Lei (Decreto-Lei n.º 320/2007, de 27 setembro de 2007)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2016. *Conjunto de medidas a concretizar pelo DGRDN em articulação com os Ramos das Forças Armadas (Despacho n.º 8474/2016, de 20 de junho)*. Lisboa: Diário da República.
- Medstatweb, s.d. *Coeficiente de correlação de Pearson*. [Em linha] Disponível em: http://medstatweb.med.up.pt/cursop/glossario/correlacao_Pearson.html, [Acedido em 6 maio 2018].
- Meyer, J. e Allen, N., 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, Volume Vol I, Número 1, pp. 61-89.
- Monteiro, L., 2018. *Retenção de Praças RV/RC - Visão do Chefe da DIREC do Estado-Maior da Armada* [Entrevista] (23 março 2018).
- Monteiro, L., Faustino, M. e Palhóco, V., 2009. Modelo das razões de desistência dos militares em RV/RC durante o período de formação militar em 2009. *Revista de Psicologia Militar*, n.º 18, pp. 193-209.
- Morrison, E. W. e Robinson, S., 1997. When Employees feel betrayed: A model of how Psychological Contract violation develops. Em: *Academy of Management Review*. Beverly Hills: CA Sage, pp. 226-256.
- Mosley, R., 2015. *CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding*. [Em linha] Disponível em: <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>, [Acedido em 6 março 2018].
- Moura, A. et al., 2010. Variáveis sociológicas influenciadoras do recrutamento e retenção no Exército Português. *Boletim de Sociologia Militar*, n.º1, pp. 11-36.
- Muchinsky, P. e Morrow, P., 1980. A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. *Journal of Vocational Behaviour*, Volume 17(3), pp. 263-290.
- Nunes, M., 2018. *Concursos para o Curso de Praças da GNR nos anos 2016 e 2017*. Lisboa: Comando Geral da Guarda Nacional Republicana.
- Ongori, H., 2007. A review of the literature on Employee Turnover. *African Journal of Business Management*, pp. 049-054.
- OTAN, 2007. *Recruiting and retention of military personnel - Final Report of Research Task Group HFM-107*, s.l.: Research and Technology Organization.
- Pereira, R., 2018. *Retenção de Praças RV/RC - Visão do Comandante das Forças Terrestres* [Entrevista] (27 março 2018).



- Randstad, 2016. *Como estão as empresas a lidar com a escassez de talento?*. [Em linha] Disponível em: https://www.randstad.pt/tendencias360/arquivo/como-estao-as-empresas-a-lidar-com-a-escassez-de-talento_245/, [Acedido em 15 março 2018].
- Ranstad, 2017a. *Employer Branding é estratégico*. [Em linha] Disponível em: https://www.randstad.pt/tendencias360/arquivo/employer-branding-e-estrategico_288/, [Acedido em 15 março 2018].
- Ranstad, 2018. Randstad Employer Brand Research 2018. *Human Resources Portugal*, n.º 89, março, pp. 22-29.
- Rego, A. et al., 2015. *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. 3ª Edição ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ribeiro, A., 2018. *Retenção de Praças RV/RC - Visão do Diretor de Pessoal da Marinha* [Entrevista] (05 abril 2018).
- Rocha, J., 1997. *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rosas, Á., 2018. *Retenção de Praças RV/RC - Visão da Direção de Administração de Recursos Humanos* [Entrevista] (28 março 2018).
- Rousseau, D., 1989. Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Volume 2, pp. 121-139.
- Rousseau, D., 1995. Psychological contracts in Organizations. Understanding written and unwritten agreements. Em: Beverly Hills: CA: Sage.
- Rousseau, D., 2000. *Psychological Contract Inventory. Technical Report*, Pitsburgo: Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. e Schalk, R., 2000. *Psychological Contracts in Employment: Cross-National Perspectives*. London: Sage.
- Sampaio, R., 2009. *Trabalho de Investigação Individual integrado no Curso de Promoção a Oficial General no ano letivo de 2008/2009: Formação Militar vs Formação Civil. Qualidade, certificação e emprego. Contribuição para o recrutamento e retenção nas fileiras*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Sanner, B. e Bunderson, S., 2018. A verdade sobre as hierarquias. *Human Resources Portugal*, n.º 89, Março, pp. 66-69.
- Santos, L. e Lima, J., (Coord), 2016. *Orientações Metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação*. Cadernos do IESM, 8 ed. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.



- Savoie, A. e Brunet, L., 2000. Climat organisationnel et culture organisationnelle: Apports distincts ou redondance. *Revue québécoise de psychologie*, Volume n.º 3, pp. 179-200.
- Silva, A., Rodrigues, A., Rodrigues, J. e Vilhena, C., 2002. Estudo das Razões de Desistências dos Militares em RV/RC, em 2001. *Revista de Psicologia Militar*, N.º 13, pp. 59-74.
- Silva, M. d. F., 2002. Comportamento Organizacional. *Revista de Psicologia*, jul/dez, pp. 59-70.
- Sparrow, P. e Otake, L., 2015. *Employer branding From attraction to a core HR strategy*, Lancaster: Centre for Performance-led HR: Lancaster University Management School.
- SurveyMonkey, 1999-2018. *Calculadora de tamanho de amostra*. [Em linha] Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>, [Acedido em 07 abril 2018].
- Tett, R. e Meyer, J., 1993. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analysis based on meta-analytic findings.. *Personnel Psychology*, Volume 46, pp. 259-293.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. e Atkinson, C., 2017. *Human Resources Management*. 10ª Edição ed. Reino Unido: Pearson Education Limited.
- Trevor, C., 2001. Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, Volume 44(4), pp. 621-639.
- Twenge, J., 2010. A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business Psychology*, 25, pp. 201-210.
- Veloso, I., 2018. *employer branding: uma área com identidade própria*. [Em linha] Disponível em: https://www.randstad.pt/tendencias360/arquivo/employer-branding-uma-area-com-identidade-propria_319/, [Acedido em 15 março 2018].
- Vroom, V., 1964. *Work and motivation*. Oxford: Wiley.



Apêndice A — Modelo de Análise

Quadro 3 – Modelo de análise

Tema: O problema da retenção de Praças nas Forças Armadas. Medidas Corretivas					
Objetivo Geral: Identificar medidas corretivas para a retenção dos militares da categoria de Praças em RV/RC nas FFAA, de modo a contribuir para o aumento do tempo médio de permanência dos militares da categoria de Praças em RV/RC nas fileiras das FFAA					
Questão Central: Que medidas corretivas implementar, para mitigar os motivos que conduzem à cessação antecipada do vínculo contratual?					
Objetivos Específicos	Questões Derivadas	Conceitos	Dimensões	Indicadores	
OE 1 – Identificar as causas que promovem o <i>turnover</i> e as medidas que potenciam a retenção dos militares em RV/RC	QD 1 – Quais as causas que promovem o <i>turnover</i> e as medidas que potenciam a retenção dos militares em RV/RC?	<i>Turnover Retenção</i>	Caracterização Militar e Percurso nas FFAA	Expetativas	
				Decisão de ingresso	
				Mercado de trabalho	
			Desempenho de Funções	Experiência nas fileiras	
				Especialidade atribuída	
OE 2 – Analisar as causas que promovem o <i>turnover</i> dos militares em RV/RC	QD 2 – As causas identificadas promovem o <i>turnover</i> dos militares em RV/RC?		Regime de Incentivos	Características das funções	
				Incentivos usufruídos	
OE 3 – Analisar as medidas que potenciam a retenção dos militares em RV/RC	QD 3 – As medidas identificadas potenciam a retenção dos militares em RV/RC?		Satisfação Organizacional	Importância dos incentivos	
				Relação com Chefia/Comando	
				Importância do tutor	
		Reingresso nas FFAA			
OE 4 – Identificar, numa perspetiva institucional, as medidas que concretizam as dimensões de proposta de valor apresentadas	QD 4 – Quais as medidas que institucionalmente, concretizam a implementação nas FFAA das dimensões de proposta de valor apresentadas?	<i>Employer Branding</i>	Funcional	Experiência vivida	
				Modelo de Percurso Profissional	Motivos saída das FFAA
			Desenvolvimento	Utilidade de um modelo	
				Utilidade da experiência militar	
			Aplicação	A1.1 - Reconhecimento	
				A1.2 - Competências	
			Psicológica	A2.1 - Autonomia	
				A2.2 - Flexibilidade	
				Valor Social	B1.1 - Valores organizacionais
				Interesse	B1.2 - Bom ambiente de trabalho
Económica	Económico	B2.1 - Tarefas e missões desafiantes			
		B2.2 - Participação na decisão			
			C1.1 - Pacote salarial		
			C1.2 - Benefícios		

Fonte: (Autor, 2018)



Apêndice B — Corpo de Conceitos

Contrato Psicológico – É um acordo implícito, não escrito e não verbalizado, entre um indivíduo e a organização, cujos termos incluem obrigações mútuas e que interferem no modo como o empregado se relaciona com a sua organização (Rousseau, 1995; Rousseau e Schalk, 2000).

Employer Branding – É referente ao pacote de benefícios funcionais e económicos da entidade empregadora, onde esta tem como papel principal fornecer um quadro coerente que simplifique a gestão e se centre nas prioridades da gestão, como por exemplo: aumentar a produtividade e melhorar o recrutamento, retenção e compromisso de todos os colaboradores (Ambler e Barrow, 1996).

Engagement – caracterizado como um envolvimento físico, cognitivo e emocional dos funcionários, para o desempenho de uma determinada função (Kahn, 1990).

Geração – Este conceito apresenta-se sob duas formas, uma no contexto familiar, referente à continuidade de uma ligação biológica de uma cadeia familiar, e a outra na conjugação social, ou seja, o período definido pelas pessoas que nasceram no mesmo espaço temporal (Bristow, 2016). A **evolução geracional** reporta-se à sucessão que existe entre gerações, sendo estipulado um período de 20 anos que intermedeia este ciclo de renovação.

Recursos Humanos – São elementos que participam numa organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou a sua atividade profissional, ou seja, são todos os funcionários distribuídos desde o diretor até ao funcionário mais novo e constituem-se como o único recurso vivo e inteligente da organização (Chiavenato, 2005; Chiavenato, 2009)

Recrutamento Militar – É o conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas FFAA. Compreende três modalidades: (i) Recrutamento Normal, para a PSM efetivo em RV ou em RC; (ii) Recrutamento Especial, para a PSM efetivo voluntário nos QP; e (iii) Recrutamento Excecional, para a PSM efetivo decorrente de convocação ou mobilização (AR, 1999).

Retenção – diz respeito ao processo de manutenção de um número adequado de pessoal nas FFAA, a fim de satisfazer as necessidades da organização (OTAN, 2007).

Person Job Fit – é um conceito que se refere ao grau de comprometimento entre o indivíduo e o seu emprego (Edwards, 1991).

Serviço efetivo em regime de contrato – corresponde à prestação de PSM voluntário por parte dos cidadãos durante um período de tempo limitado, com vista à satisfação das necessidades das Forças Armadas ou ao seu eventual ingresso nos quadros permanentes (AR, 1999).

Serviço efetivo em regime de voluntariado – corresponde à assunção voluntária de um vínculo às Forças Armadas por um período de 12 meses, incluindo o período de instrução, findo o qual o militar pode ingressar no serviço efetivo em regime de contrato (AR, 1999).

Turnover – corresponde remete para a relação entre entradas e saídas de recursos humanos na organização, sendo que neste estudo é referente às saídas individuais e voluntárias das fileiras por parte do militar do RC (Ongori, 2007).



Apêndice C — Principais razões evocadas para a saída das Forças Armadas

Tabela 29 – Tendência das principais razões evocadas para a saída

	2001 ²⁴		2008 ²⁵		2010 ²⁶		2012 ²⁷		2014 ²⁸		2017 ²⁹		
	Exe (%)	Mar (%)	Exe (%)	FAP (%)	Mar (%)	Mar (%)	Exe (%)	FAP (%)	FAP (%)	Mar (%)	Exe (%)	FAP (%)	
Falta de perspetivas de carreira							75,0	49,0	47,0	54,0	73,0		
Conflito trabalho-família / Longe de casa		28,6	40,6	29,4	50,0				55,0		16,4	36,7	21,3
Sobrecarga de serviços, nomeadamente serviços de escala		19,6	31,1	19,6	45,0					45,0	22,4	21,7	16,7
Vencimento baixo	51,7	38,6	39,7	38,7	40,0					73,8	42,0	43,1	28,6
Procura de estabilidade profissional e financeira (entrada QP)	58,5				40,0	56,0	38,5	42,0					
Falta de missões no estrangeiro					25,0					54,5			
Tarefas não correspondem às expetativas iniciais - pouco atrativas		27,6	25,1	26,4	15,0	53,0	57,0	59,0		73,5	20,6	23,3	22,2
Rotina no trabalho / Exercícios desajustados da realidade					15,0					52,3			
Quanto mais tarde sair, mais difícil ingressar no MT					15,0								
Falta suplemento pelos serviços					15,0								
Relacionamento com militares mais antigos										29,3			
Dificuldade em prosseguir estudos	34,7				10,0					50,5	14,0	15,7	15,8
Problemas de saúde					10,0								
Conseguir emprego com condições mais favoráveis	57,8	10,3	12,9	16,3			41,0	54,0	69,0	82,0	12,2	13,7	20,7
Falta de formação profissional certificada	37,3										6,3	10,8	4,9
Vínculo não permanente		23,3	41,9	30,1						50,0	33,2	32,0	30,4
Más condições de trabalho		22,9	25,5	12,3							20,3	16,0	7,6
Incumprimento do Regime de Incentivos por parte do Ramo		19,3	23,3	18,4									
Incerteza de conseguir ingressar no QP		27,3	18,5	22,7						80,2	31,8	12,6	28,0
Expectativas pessoais não corresponderam à realidade da vida militar							53,0	57,0	59,0	73,8			
Por sentir que não se estava a valorizar profissionalmente											32,5	29,7	38,0
Por não se sentir reconhecido em termos profissionais										64,0	23,4	26,8	28,9
Por estar a desempenhar tarefas diferentes da especialidade											20,6	11,2	7,9

Fonte: Adaptado de (Silva, et al., 2002; DGPRM, 2008; Fonseca, 2010; DGPRM, 2012; Martins, 2014; DGRDN, 2017).

²⁴ Estudo das razões de desistências dos militares em RV/RC (Silva, et al., 2002).

²⁵ Estudo de caracterização dos militares RV/RC (DGPRM, 2008).

²⁶ *O Turnover* nos Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa (Fonseca, 2010).

²⁷ Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas (DGPRM, 2012).

²⁸ *Turnover* e retenção dos militares do regime de contrato da Força Aérea (Martins, 2014).

²⁹ Estudo de caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares em RV/RC dos três Ramos das Forças Armadas – Militares em exercício de funções (DGRDN, 2017).



Apêndice D — Principais razões para a permanência nas Forças Armadas

Tabela 30 – Tendência das principais razões evocadas para a permanência

	2001 ³⁰		2008 ³¹		2010 ³²		2012 ³³		2014 ³⁴	2017 ³⁵		
	Exe (%)	Mar (%)	Exe (%)	FAP (%)	Mar (%)	Mar (%)	Exe (%)	FAP (%)	FAP (%)	Mar (%)	Exe (%)	FAP (%)
Obtenção de VPerm	56,5	68,7	48,6	70,4	40,0	12,3	9,4	18,2	87,0	75,1	55,5	71,9
Melhoria dos vencimentos	64,9	45,2	43,5	47,0	55,0	17,2	15,1	16,2	84,5	54,5	50,4	44,9
Maiores facilidades para a continuação dos estudos		43,5	39,6	41,3		9,8	10,8	4,0	53,2	26,6	28,1	36,2
Formação Profissional certificada		28,1	27,5	24,1	30,0					22,0	25,6	24,9
Valorização social da profissão militar		22,3	14,0	18,7						23,4	16,1	19,9
Regime de contrato longa duração (15/20 anos)	41,0	15,1	42,1	22,8		8,2	8,5	10,1	62,7	20,6	36,1	24,1
Colocação próxima da área de residência		17,3	28,7	17,0		11,4	20,2	6,1	62,7	16,0	28,6	14,7
Protocolos com empresas para reinserção profissional		15,8	20,9	23,0						15,4	17,0	21,1
Missões no exterior do país					75,0	8,7	9,8	13,1				
Melhorar instalações (habitabilidade)					15,0				23,8			
Aumentar incentivos para quem cumprir contrato na totalidade					10,0							
Mais empenhamento operacional e menos tarefas administrativas					10,0							
Subsídio de transporte					10,0							
Mais apoio à família (por exemplo, creches nas unidades)									53,7			
Respostas a perguntas abertas												
Progressão na carreira	Sim				Sim							
Aumento dos vencimentos	Sim				Sim							
Formação profissional e certificada	Sim				Sim		Sim					
Melhoria da relação entre graduados e Praças	Sim				Sim		Sim					
Melhoria das condições em geral (habitabilidade, higiene, alimentação)	Sim				Sim		Sim					
Diminuir carga de serviços de escala	Sim				Sim							
Valorização social da profissão militar					Sim		Sim					
Gestão de RH mais flexível					Sim		Sim					

Fonte: Adaptado de (Silva, et al., 2002; DGPRM, 2008; Fonseca, 2010; DGPRM, 2012; Martins, 2014; DGRDN, 2017).

³⁰ Estudo das razões de desistências dos militares em RV/RC (Silva, et al., 2002).

³¹ Estudo de caracterização dos militares RV/RC (DGPRM, 2008).

³² *O Turnover* nos Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa (Fonseca, 2010).

³³ Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas, da (DGPRM, 2012).

³⁴ *Turnover* e retenção dos militares do regime de contrato da Força Aérea (Martins, 2014).

³⁵ Estudo de caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares em RV/RC dos três Ramos das Forças Armadas (DGRDN, 2017)



Apêndice E — Inquérito a Ex-militares relativo à problemática da retenção

O presente Inquérito tem como finalidade aumentar o conhecimento sobre as causas que levam à cessação voluntária do Regime de Contrato dos três Ramos das Forças Armadas, assim como recolher informação relativa a medidas que possam aumentar o tempo de permanência nas fileiras.

A singularidade de um estudo desta natureza, realizado a ex-militares, revela-se um instrumento importante para o processo de avaliação e desenvolvimento do modelo de profissionalização do Serviço Militar, e para o qual o seu contributo, que desde já agradeço, é essencial.

Para responder a este inquérito, necessita de aproximadamente 30 minutos.

Qualquer esclarecimento adicional, pode usar o *email*: faustino.dm@ium.pt

Como se irá aperceber, não há respostas certas ou erradas. A resposta correta é aquela que é dada com sinceridade e que traduz a sua opinião ou posição.

A sua colaboração é muito importante. Obrigado.

Existem 26 perguntas neste inquérito.

Secção I – Dados de Caracterização

1. Qual o Ramo das FFAA a que pertenceu? (Marinha, Exército, Força Aérea)
2. Quantos anos esteve nas Forças Armadas? (Até 1 ano; Até 2 anos; Até 3 anos; Até 4 anos; Até 5 anos; Até 6 anos; Mais de 6 anos)
3. Qual o nível de escolaridade mais elevado que concluiu? (Ensino Básico; 10º Ano; 11º Ano; 12º Ano; Licenciatura; Mestrado; Doutoramento)
4. Qual a sua situação profissional atual? (Estudante; Trabalhador(a) estudante; Desempregado(a); Trabalhador(a) por conta de outrem; Trabalhador(a) em negócio de família; Trabalhador(a) por conta própria)

Secção II – Caracterização militar e do percurso nas Forças Armadas

5. Qual o grau de importância que atribui a cada uma das seguintes afirmações, para a decisão de ingresso nas Forças Armadas: (1= Nada importante / 5 = Muito importante)
 - a. Relevância do nome das Forças Armadas na sociedade;
 - b. Atração pelas atividades e missões das Forças Armadas;
 - c. Conseguir uma profissão ajustada à formação que possui;
 - d. Atração pelos valores característicos da vida militar;
 - e. Servir Portugal/participar na defesa e representação do país;
 - f. Poder continuar os estudos ou obter formação;
 - g. Não conseguir arranjar outro tipo de emprego;
 - h. Sair de casa e da área de residência;
 - i. Influência da família ou dos amigos;
 - j. Poder concorrer aos quadros permanentes das Forças Armadas;
 - k. Beneficiar dos incentivos à prestação de Serviço Militar;
 - l. Conseguir ter um salário;
 - m. Prestígio social dos militares;
 - n. Poder concorrer às Forças de Segurança (PSP; GNR);
 - o. Possibilidade de conhecer novos lugares;
 - p. Integrar missões internacionais e de apoio à paz;
 - q. Ambiente no trabalho. Relacionamento entre as pessoas;
 - r. Oportunidade de valorização profissional;
 - s. Oportunidade de progressão na carreira.
6. Ingressou no Ramo que pretendia? (Sim; Não)
Se respondeu Não:
 - a. O não ter ingressado no Ramo inicialmente pretendido, influenciou a sua decisão de saída da instituição militar? (Sim; Não)
7. Em termos globais como avalia a sua experiência nas Forças Armadas? (1= Muito má / 5 = Muito boa)
8. A informação disponibilizada antes do ingresso na instituição militar:
 - a. 1 = Criou expectativas irrealistas face ao que é o Serviço Militar;
2 = Correspondeu à realidade do Serviço Militar.
 - b. Escreva um comentário. (Questão aberta)
9. Assinale o grau de concordância com cada uma das seguintes frases: (1= Totalmente em desacordo / 5 = Totalmente de acordo)
 - a. Aconselho os meus amigos a ingressarem no Ramo das Forças Armadas em que servi;
 - b. A imagem dos militares é bem aceite pela sociedade civil;



- c. Foi fácil compatibilizar a vida militar com os estudos;
- d. As competências adquiridas na Instituição, foram/são úteis na minha atividade profissional atual;
- e. As ações de formação/cursos que realizei, revelaram-se uma mais valia para a inserção no mercado de trabalho;
- f. Quando ingressei no mercado de trabalho civil, senti-me valorizado pelo tempo que passei nas fileiras;
- g. As condições de trabalho e de apoio foram-se deteriorando ao longo do tempo de permanência na instituição.

Secção II – Desempenho de funções

- 10. Entrou para a especialidade que queria? (Sim; Não)
Se respondeu Sim:
 - a. Correspondeu às suas expetativas?
Se respondeu Sim:
 - b. Teve interferência na sua decisão de saída da instituição?
- 11. Escolha a opção com que mais se identifica: (1= Muito má / 5 = Muito boa)
 - a. Imagem que tinha das Forças Armadas, **antes de ingressar** nas fileiras?
 - b. Imagem **com que saiu** das Forças Armadas?
- 12. Assinale o grau de concordância com cada uma das seguintes frases: (1= Totalmente em desacordo / 5 = Totalmente de acordo)
 - a. Sempre desempenhei funções na minha área de especialidade;
 - b. As tarefas que desempenhei eram desafiantes;
 - c. Sentia-me valorizado pelo que fazia;
 - d. Sentia-me envolvido com os objetivos a atingir pela minha Unidade;
 - e. Era recorrentemente chamado a desempenhar um número indiferenciado de tarefas.

Secção IV – Regime de incentivos

- 13. Indique qual(ais) dos incentivos abaixo discriminados, usufruiu durante a sua permanência nas fileiras ou após a sua saída, mas em consequência do Serviço Militar prestado:
 - a. Estatuto de trabalhador estudante;
 - b. Vagas do ensino superior reservadas a militares;
 - c. Salas de estudo da Unidade;
 - d. Vagas de admissão ao Quadro Permanente das Forças Armadas;
 - e. Curso de formação profissional com acesso a certificação;
 - f. Vagas de admissão ao Quadro Permanente das Forças de Segurança;
 - g. Concursos internos da função pública;
 - h. Apoio à criação do próprio emprego;
 - i. Subsídio de reintegração (duodécimo);
 - j. Subsídio de desemprego;
 - k. Não usufruí de nenhum incentivo do Regime de Incentivos.
- 14. Face à revisão do Regime de Incentivos, qual a importância que atribui a cada uma das medidas seguintes, para que a prestação de Serviço Militar em RV/RC possa ser considerada mais atrativa? (1= Sem importância / 5 = Muito importante)
 - a. Regime de contrato especial de longa duração;
 - b. VPerm às Forças Armadas;
 - c. Melhores vencimentos;
 - d. Formação profissional certificada e articulada com o SNQ;
 - e. Apoios em matéria de reinserção profissional;
 - f. Protocolos com empresas para inserção no mercado de trabalho;
 - g. Maior facilidade na continuação dos estudos;
 - h. Licenças especiais até 20 dias ou 120 dias para formação profissional;
 - i. Colocação próxima da área de residência;
 - j. Ao entrar no 3º ano de deslocamento, receber uma compensação financeira mensal.

Secção V – Satisfação organizacional

- 15. Como avalia cada um dos seguintes aspetos relativamente aos superiores hierárquicos: (1= Muito negativa / 5 = Muito positiva)
 - a. Forma como ouviam as sugestões ou problemas;
 - b. Clareza na transmissão de orientações;
 - c. Justiça com que se sentia tratado.
- 16. Pela sua experiência, considera que os camaradas mais antigos, exerciam uma influência positiva/negativa, relativamente à prestação de serviço? (Positiva; Negativa; Neutra)



17. Qual o grau de importância de ser nomeado um tutor (militar da mesma categoria, mas mais antigo) para apoio/acompanhamento durante o 1º ano de contrato? (1= Nada importante / 5 = Muito importante)
18. Como avalia o impacto da evolução da nossa sociedade e das novas gerações, naquilo que pode ser a influência no elevado número de rescisões/não renovações de contrato? (1= Nada importante / 5 = Muito importante)

Secção VI – Modelo de percurso profissional

19. Considera útil a implementação de um modelo de percurso profissional, que permita ao militar no início de carreira, ter a previsão do seu percurso ao longo dos anos que estiver na instituição? (1= Nada útil / 5 = Muito útil)
20. Indique em que grau concorda com as áreas apresentadas para esse modelo de percurso profissional? (1= Totalmente em desacordo / 5 = Totalmente de acordo)
 - a. Realizar a formação, o mais próximo da futura Unidade de colocação;
 - b. Conhecimento das oportunidades e condicionamentos de todas as especialidades disponíveis;
 - c. Possíveis unidades de colocação;
 - d. Possíveis funções a desempenhar;
 - e. Possibilidades de formação profissional disponíveis;
 - f. Percurso profissional expectável nos 6/7 anos de contrato
21. Caso considere pertinente, indique outras áreas que considera úteis. (Questão aberta)
22. Decorrente da experiência vivida, em que medida as causas abaixo discriminadas, contribuíram para a sua decisão de abandonar as fileiras: (1= Nada importante / 5 = Muito importante)
 - a. Insatisfação com a especialidade;
 - b. Tarefas poucos atrativas;
 - c. Duração do contrato (nº de anos ou vínculo não permanente);
 - d. Insatisfação com o vencimento auferido;
 - e. Regime de incentivos;
 - f. Condições de vida e de trabalho nas Unidades;
 - g. Distância da Unidade à Área de Residência;
 - h. Reduzidas oportunidades de valorização profissional.

Secção VII – Medidas a implementar

23. De uma forma global, em que medida a passagem pela instituição militar foi útil para o ingresso na sua situação profissional atual. (1= Nada útil / 5 = Muito útil)
24. De que forma pode a instituição militar apoiar a reinserção no mercado de trabalho dos seus ex-militares? (Questão aberta)
25. Face à sua situação atual, e partindo do pressuposto que é efetivamente possível, em que medida reconsidera ser possível voltar ao Serviço Militar? (1= Não provável / 5 = Muito provável)
26. Considerando tudo o que foi questionado e principalmente toda a sua experiência antes, durante e após a passagem pelas fileiras, quais as medidas a melhorar/implementar que considera fundamentais? (Questão aberta)

Fim do questionário

Grato pela sua colaboração. Bem haja.



Apêndice F — Matriz de Correlações: Coeficiente de Pearson

Correlações ³⁶		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34				
1	Como avalia a sua experiência nas FFAA	1																																					
2	Relevância do nome das FFAA na sociedade	.282***	1																																				
3	Atração pela atividade e missões das FFAA	.308**	.474**	1																																			
4	Conseguir uma profissão ajustada à formação	.286**	.358**	.340**	1																																		
5	Atração pela vida militar	.329**	.449**	.562**	.399**	1																																	
6	Servir Portugal	.261***	.405***	.541***	.329***	.629***	1																																
7	Continuar os estudos ou obter formação	.160**	.236**	.252**	.488**	.315**	.258**	1																															
8	Não conseguir arranjar outro emprego	-.031	.070	-.091	.237**	-.085	-.074	.130*	1																														
9	Sair de casa	.143*	.157*	-.015	.197**	.049	-.018	.130*	.487**	1																													
10	Influência da família ou dos amigos	.104	.115	.024	.220**	.188**	.115	.150*	.394**	.502**	1																												
11	Poder concorrer aos OP das FFAA	.255**	.323**	.322**	.352**	.404**	.325**	.408**	.232**	.122*	.187**	1																											
12	Incentivos à prestação de SM	.216**	.221**	.229**	.364**	.282**	.246**	.446**	.243**	.301**	.319**	.566**	1																										
13	Conseguir ter um salário	.186**	.152*	.139*	.315**	.204**	.086	.405**	.392**	.342**	.369**	.389**	.543**	1																									
14	Prestígio social dos militares	.222**	.435**	.356**	.366**	.418**	.367**	.322**	.227**	.291**	.355**	.466**	.529**	.454**	1																								
15	Poder concorrer às Forças de Segurança	.143*	.200**	.167**	.161**	.159**	.220**	.260**	.266**	.201**	.188**	.475***	.413***	.233***	.349***	1																							
16	Possibilidade de conhecer novos lugares	.295***	.277***	.221***	.251***	.279***	.312***	.281***	.070	.203***	.191***	.342***	.336***	.322***	.415***	.292***	1																						
17	Integrar missões internacionais e de apoio à paz	.258***	.366***	.594***	.303***	.501***	.585***	.310***	.011	.072	.072	.523**	.339***	.215***	.361***	.272***	.425***	1																					
18	Ambiente no trabalho.	.257***	.306***	.332***	.379***	.482***	.451***	.386***	.042	.122*	.160**	.399***	.346***	.271***	.335***	.139*	.420***	.532***	1																				
19	Oportunidade de valorização profissional	.287***	.314***	.342***	.437***	.479**	.389***	.514***	.030	.117	.177***	.478***	.503***	.355***	.448***	.220***	.403***	.498***	.287***	1																			
20	Oportunidade de progressão na carreira	.323***	.330***	.417***	.456***	.542***	.389***	.454***	.107	.080	.132*	.703***	.481***	.337***	.471***	.355***	.393***	.540***	.559**	.688***	1																		
21	Desempenhar funções na área	.319***	.215***	.123*	.169**	.152*	.087	.204**	-.004	.026	.080	.090	.163**	.190**	.141*	-.118	.199**	.146*	.193**	.264***	.166**	1																	
22	Tarefas desafiantes	.371***	.124*	.146*	.195**	.230***	.194**	.102	.016	-.005	.090	.065	.068	.120	.137*	-.104	.140*	.201**	.212**	.212**	.144*	.415**	1																
23	Valorização pelo trabalho realizado	.473***	.161**	.178**	.222***	.292***	.251***	.167**	-.056	.074	.096	.102	.051	.052	.176**	-.032	.174**	.208**	.292***	.157*	.197**	.329**	.518**	1															
24	Envolvimento nos objetivos a atingir	.420***	.208**	.233***	.281**	.261**	.231**	.124*	-.047	-.031	.102	.136*	.056	.107	.170**	-.057	.207**	.256***	.267***	.261***	.224***	.353**	.659**	.706**	1														
25	Desempenhar um número indiferenciado de tarefas	.079	.099	.146*	.091	.237**	.134*	.078	-.008	-.104	.032	.042	-.058	.094	.092	.072	.070	.141*	.182**	.059	.116	-.009	.224**	.137*	.216**	1													
26	Superiores hierárquicos: ouvirem os problemas	.441***	.161**	.132*	.262**	.234**	.121	.139*	.059	.062	.072	.186**	.115	.081	.168**	-.040	.267**	.204**	.374**	.252**	.222**	.292**	.330**	.447**	.373**	.112	1												
27	Superiores hierárquicos: clareza na transmissão de orientações	.388***	.123*	.232***	.259**	.313***	.229**	.205**	-.034	.033	.022	.120	.105	.114	.118	-.065	.165**	.286**	.330**	.248**	.198**	.301**	.376**	.418**	.345**	.135*	.628**	1											
28	Superiores hierárquicos: justiça com que sentia tratado	.494***	.203**	.161*	.275**	.243**	.166**	.166**	.015	.122	.063	.144*	.176**	.134*	.233**	-.041	.143*	.166**	.305**	.211**	.195**	.255**	.361**	.597**	.458**	.059	.697**	.554**	1										
29	A imagem dos militares é aceite pela sociedade civil	.247***	.183**	.124*	.119	.175**	.116	.163**	-.012	.155*	.144*	.174**	.194**	.111	.265**	.061	.181**	.223**	.138*	.175**	.191**	.121*	.220**	.280**	.264**	.041	.251**	.255**	.230**	1									
30	Foi fácil compatibilizar a vida militar com os estudos	.281***	.058	.059	.167**	.090	.092	.259***	-.010	.121	.192**	.074	.217**	.131*	.196**	.001	.165**	.040	.087	.135*	.099	.122	.164*	.290**	.200**	-.068	.155*	.111	.221**	.295**	1								
21	As competências adquiridas nas FFAA, foram úteis para a minha vida	.437**	.234***	.281***	.324***	.249***	.266***	.212**	-.008	.087	.123*	.203**	.166**	.172**	.253***	.131*	.207**	.213**	.214**	.251**	.309**	.193**	.286**	.344**	.389**	.131*	.249**	.175**	.291**	.241**	.275**	1							
32	As ações de formação/cursos foram uma mais valia para inserção no MT	.395***	.203**	.164**	.400**	.178**	.296***	.255***	.072	.155*	.147*	.219***	.243***	.213**	.327***	.050	.283***	.202**	.324**	.330**	.256**	.180**	.329**	.366**	.379**	.057	.326**	.222**	.377**	.223**	.413**	.607**	1						
33	Ingresso no MF: fui valorizado pela formação que tive	.390***	.203**	.227***	.202**	.244***	.261***	.176**	.034	.127*	.164**	.172**	.251***	.163**	.345***	.084	.187**	.219***	.226***	.259***	.209**	.191**	.319**	.344**	.336**	.085	.291**	.279**	.346**	.324**	.382**	.602**	.550**	1					
34	As condições de trabalho foram-se deteriorando ao longo do tempo que estive na instituição	-.139*	-.031	-.038	.065	.019	.063	.038	.021	-.024	.033	.045	.011	.131*	.039	.105	.064	.032	.036	.046	.028	-.009	-.019	-.109	-.074	.128*	-.075	.017	-.066	-.020	.067	.110	.076	.112	1				

Figura 9 – Matriz de Correlações: Coeficiente de Pearson

Fonte: (Autor, 2018)

³⁶ Intensidade das correlações: inferior a 0.2: muito fraca; entre 0.2 e 0.4: fraca; entre 0.4 e 0.7: moderada; entre 0.7 e 0.9: elevada e entre 0.9 e 1: muito elevada.



Apêndice G — Guião das Entrevistas

Exmo. (a) senhor (a)

No âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto 2017-2018, a decorrer no Instituto Universitário Militar, encontro-me a desenvolver um trabalho de investigação subordinado ao tema: “O problema de retenção de Praças nas Forças Armadas. Medidas corretivas”.

O objetivo do trabalho é identificar as causas da saída precoce das Praças RV/RC, por vontade própria, antes do término do vínculo contratual, e apresentar medidas que potenciem a retenção.

Ao longo da última década, foram realizados estudos, que suportados em inquéritos aos militares no ativo, permitiram compreender as causas da saída precoce e identificar medidas para o minimizar. O recente estudo de 2017 da DGRDN³⁷, evidencia que a influência da “desejabilidade social”, pode sobrevalorizar a importância atribuída pelos militares às temáticas dos valores, da defesa e da representação do país.

Assim, de forma complementar, proponho-me a analisar o tema na perspetiva dos ex-militares da categoria de Praças (RV/RC), que em 2016 e 2017, cessaram o vínculo contratual com as Forças Armadas, de forma voluntária sem cumprir o tempo máximo de contrato. Dos dados recolhidos até ao momento do inquérito por questionário realizado ao universo identificado, as principais áreas a intervir são ao nível da estabilidade profissional, da formação e qualificação e da remuneração.

Considera-se assim pertinente, analisar estes resultados sob uma perspetiva individual e outra organizacional. Enquanto a primeira se centra na satisfação no trabalho e na quebra do “contrato psicológico”, a segunda suportada numa estratégia de *Employer Branding*, poderá contribuir para o aumento da retenção.

Neste sentido, julga-se fundamental auscultar as entidades com conhecimentos relativamente à perspetiva organizacional, pelo que a colaboração de VExa. reveste-se de primordial importância

Venho assim por este meio, solicitar os seus bons ofícios, para aferir da possibilidade de colaborar na realização deste estudo, disponibilizando-se para responder a uma entrevista.

Antecipadamente grato pela disponibilidade,

Lisboa, 18 de março de 2018

Dinis Mendes Faustino

Major do Exército Português

faustino.dm@ium.pt

Tlm: 936415011

O *Employer Branding* – Marca do Empregador – consiste numa aplicação de conceitos de Marketing à Gestão de Recursos Humanos. Corresponde à imagem que a empresa tem enquanto entidade empregadora. Uma marca de empregador atrativa, permite reduzir custos no processo de recrutamento e aumentar o nível de eficiência do processo, permitindo também valorizar aspetos como a realização e o desenvolvimento pessoal e profissional (Tim Ambler e Simon Barrow).

QUESTÕES

No inquérito realizado aos ex-militares, mais de 70% considera que a informação disponibilizada antes do ingresso, criou expectativas irrealistas face ao que é o Serviço Militar. Também o estudo da DGRDN de 2017, apresenta que aproximadamente 40% dos militares, não viram concretizadas as expectativas que detinham antes do ingresso, avançando como possível justificação que no recrutamento, os candidatos podem ser aliciados com mensagens de aventura e operacionalidade que na realidade diária de uma Unidade, não se verificam, frustrando as expectativas criadas.

1. Em que medida, esta afirmação poderá corresponder à realidade dos nossos Centros de Recrutamento? Que medidas poderão ser implementadas para melhorar esta situação?

2. Considera exequível, que de forma transversal aos três Ramos, se possa apresentar ao candidato, um “modelo” de percurso profissional, que materialize o que o é espetável acontecer

³⁷ Resultados preliminares do estudo da caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três Ramos das Forças Armadas.



durante os 6/7 anos de contrato? (Exemplo: ao escolher determinado Ramo e especialidade, poderá prestar serviço nas Unidades X, ou Y, a desempenhar as funções A ou B, com as seguintes possibilidades de: formação, emprego operacional).

3. Em virtude de mais de 50% dos ex-militares considerar importante a nomeação de um tutor (militar da mesma categoria, mas mais antigo), para apoio/acompanhamento, em que medida considera esta medida exequível, durante o primeiro ano de contrato? (Exemplo: apoiar na elaboração do perfil dos militares a escolher como tutores; apoiar na realização de um inquérito a todos os militares com 1 ano de serviço, para aferir o grau de *enablement e engagement*?)

4. Considerando que cerca de 45% dos ex-militares, nunca usufruíram de qualquer incentivo do Regime de Incentivos, e sabendo que o novo Regime de Incentivos e o novo Regime de Contrato Especial estão “na ordem do dia”, quais as principais alterações que permitirão traduzir o que é a política de Defesa em matéria de profissionalização?

5. Nos referidos inquéritos aos ex-militares, os mesmos evidenciam as medidas abaixo descritas, como fundamentais. Quais as que considera exequíveis e quais as que necessitam de coordenação com outras entidades?

- (i) Regime de contrato especial de longa duração;
- (ii) VPerm às Forças Armadas;
- (iii) Melhores vencimentos;
- (iv) Formação profissional certificada e articulada com o SNQ;
- (v) Apoios em matéria de reinserção profissional;
- (vi) Protocolos com empresas para inserção no mercado de trabalho;
- (vii) Maior facilidade na continuação dos estudos;
- (viii) Licenças especiais até 20 dias ou 120 dias para formação profissional;
- (ix) Colocação próxima da área de residência;
- (x) Ao entrar no 3º ano de deslocamento, receber uma compensação financeira mensal.

Com base no inquérito realizado aos ex-militares, constata-se que, mais de 40% dos inquiridos não recomenda, o ingresso nas Forças Armadas, no Ramo em que serviu, e que mais de 65% dos inquiridos não se sentia valorizado nas Forças Armadas.

6. Quais as medidas que considera necessárias, com vista a aumentar a valorização social da profissão militar?

7. Que medidas poderão ser implementadas, no sentido de melhorar a qualidade dos ativos das Forças Armadas (Exemplo: formação e qualificação), potenciando a atratividade dos mesmos junto do mercado de trabalho civil e consequentemente facilitando a integração no mercado de trabalho?

8. A atual geração é dependente da tecnologia, valoriza as condições de trabalho, deseja participar no processo de tomada de decisão e acima de tudo, quando há quebra de expectativas, altera o comportamento, originando a rotura do contrato psicológico. Existe espaço nas Forças Armadas, para se adaptar a estas novas gerações? Que medidas podem ser implementadas para o militar se sentir mais envolvido?

9. A redução dos efetivos tem levado a um aumento da quantidade e diversidade de tarefas a realizar pelos militares. Segundo os estudos já apresentados, este é um dos fatores de insatisfação profissional e que tem contribuído para a rotura do contrato psicológico. Em que medida se pode contribuir para minimizar esta sobrecarga de tarefas indiferenciadas?

10. Na sua opinião, quais as razões que mais contribuem para que o militar se mantenha nas fileiras até ao limite máximo de tempo possível?

11. Considera que existe uma estratégia ao nível dos Recursos Humanos, para o Recrutamento e Retenção? Em que medida pode ser melhorada?

12. Quais os maiores obstáculos à criação e desenvolvimento do *Employer Branding* a nível interno?



Apêndice H — Apresentação e análise dos resultados das entrevistas

Tabela 31 – Ideias chave das entrevistas realizadas

Código	Questão 1	Segmento resposta
DN1	<p>“Recentemente, no estudo que fizemos aos militares RV/RC, [...] os dados que obtivemos dizem que perto de 40% dos militares inquiridos se revelou insatisfeito com a informação que lhes foi prestada, considerando que a mesma não correspondia devidamente à realidade que vieram a encontrar [...] tem uma dimensão que permite dizer que temos um problema neste domínio. Não vou aqui fazer nenhuma apreciação diferenciada por Ramo, mas certamente que há diferenças entre eles”.</p> <p>“A informação tem de ser completa e ajustada ao “produto”, caso contrário teremos de lidar com “um militar que se vai sentir enganado” e que vai difundir mensagens negativas sobre as Forças Armadas”.</p> <p>“Temos de saber comunicar melhor com os jovens e informar de forma realista e correta”.</p>	A2.2 B1.1 B1.2
MAR1	<p>“Depende muito da forma como informação é percebida por parte dos militares. Nem todos os militares interpretam da mesma maneira o que ouvirem”.</p> <p>“Face à falta de pessoal resultante da não incorporação de militares nos anos de 2011, 2012 e 2014, e a crescente redução de efetivos ao nível das Praças, é cada vez mais solicitado aos militares que efetuem tarefas fora da sua área de especialidade”.</p> <p>“Uma das medidas que se encontra a ser implementada na Marinha é a criação da figura do tutor/mentor, que acompanha o militar desde o início da recruta até ao fim do contrato e, na obtenção do 12º Ano de escolaridade caso não tenha essas habilitações”.</p> <p>“No entanto o que mais tem marcado esta falta de confiança no que é transmitido aos mancebos, é sobretudo relacionado com o atraso no pagamento do ordenado. No entanto, enquanto nas FFAA pagarmos às Praças o mesmo que a um caixa de supermercado, não iremos conseguir. Por outro lado, e não menos importante, as promoções do pessoal em RC deveriam ser independentes da aprovação do plano de promoções, de modo a corresponder ao que lhes é dito inicialmente, que não conseguimos resolver devido a imperativos legais”.</p>	B1.1 A2.2 A2.1 C1.1
MAR2	<p>“A Marinha tem a noção deste desajustamento que é o choque das expectativas com a realidade, que em muito é resultado dos vencimentos. E logo à partida, porque o vencimento não fica disponível no início”.</p> <p>“Os fatores fundamentais para aproximar as expectativas e a realidade são: as FND, a melhoria das instalações e o ajustamento dos vencimentos (os estudos que têm sido realizados na Marinha, demonstram que neste campo, os militares que desistem consideram que o vencimento auferido é muito reduzido face às tarefas e responsabilidade atribuídas)”.</p>	C1.1 B2.1 C1.2 C1.1
EXE1	<p>“O que importa é aproximar a realidade da vida militar a essa imagem. Recorrendo ao <i>outsourcing</i> ou à contratação de civis para as tarefas não operacionais relacionadas com as limpezas, jardinagem ou alimentação, é possível mitigar esta quebra de expectativas. Também a redução do número de especialidades, se constitui como uma medida a implementar para que sejam ministradas qualificações específicas para as tarefas que o militar tem de desempenhar. Isto permitirá maior flexibilidade, sem criar falsas expectativas, porque o militar será efetivamente empenhado no que teve formação”.</p>	A2.2 B2.1 A2.2
EXE2	<p>“Algumas medidas podem passar por colocar funcionários civis a realizar atividades de âmbito não operacional (existem limitações da tutela quanto a contratar civis), recorrer ao <i>outsourcing</i> para serviços específicos, como por exemplo jardinagem ou alimentação”. “O Exército tem vindo paulatinamente a incrementar informação relativa à vivência diária nas Unidades Militares, nas plataformas digitais, tendo-se implementado um projeto que está a divulgar informações relativas ao possível percurso profissional. Também no site e nas redes sociais, passou-se a divulgar, pelo menos uma vez por semana, as fases do que é um percurso normal de uma Praça. Procura-se desmistificar o que é a profissão militar. Uma medida que também contribui para o aproximar da mensagem da divulgação e da realidade encontrada é a realização de vídeos promocionais com o testemunho pessoal de militares da categoria de Praças, no desempenho diário das diferentes especialidades”.</p>	B2.1 B1.1
EXE3	<p>“No âmbito do DDN ou de outros fóruns, promover a distribuição de <i>pen drives</i>, com filmes promocionais do dia-a-dia das unidades e com testemunhos na primeira pessoa de militares, procurando transmitir a realidade da vida militar”.</p> <p>“Criar uma base de dados com os contactos dos cidadãos e implementar o envio regular de informação, desde <i>spots</i> promocionais a reportagens de atividades realizadas”.</p>	B1.1
EXE4	<p>“A mensagem a transmitir aos possíveis candidatos tem que ser genuína e verdadeira, dando a conhecer a realidade multifacetada do Exército, em que há lugar para todos, e para desempenhar uma miríade de tarefas, e especialidades”.</p> <p>“Em segundo lugar, a mensagem da “utilidade” do Exército também deverá ser passada, assente em dois vetores principais. No plano interno, com as missões de Proteção de pessoas e bens e apoio ao desenvolvimento, com exemplos práticos. No Plano Externo, enfatizando as missões que o Exército cumpre no exterior, nunca esquecendo o porquê dessas intervenções”. Em terceiro lugar, a questão dos princípios e valores, em que incluo a educação para a cidadania, deve ganhar acrescida importância”.</p>	A2.2 B1.1



O problema de retenção de Praças nas Forças Armadas. Medidas corretivas

FA1	“A nossa sociedade não tem uma cultura de defesa. Os protocolos celebrados com o Ministério da Educação para inserir matérias de defesa nos currículos escolares, nunca foram materializados”. “Para os países que levam a Cultura da Defesa mais a sério, existe um acompanhamento educativo para as questões da defesa que permite um conhecimento mais abrangente das Forças Armadas e permite uma imagem mais real, diminuindo este fosso entre a sociedade e as Forças Armadas”.	B1.1
FA2	“Aventura e operacionalidade pode ter um significado distinto para o candidato e para as Forças Armadas. Devem ser transmitidos conteúdos adaptados à linguagem das audiências alvo. É mais danosa a publicidade realizada pelos militares que estão ou passaram nas fileiras, do que propriamente a que é feita institucionalmente. Assim, deve existir uma maior preocupação com os militares que passam pelas fileiras, na medida em que a sua satisfação com a instituição, se pode traduzir em mais e melhor recrutamento”.	A2.2
Código	Questão 2	Segmento resposta
DN1	“É incontornável. Os jovens de hoje recolhem informação e analisam-na antes de tomarem qualquer decisão”.	A2.2
	“Veja-se o exemplo de Forças Armadas de outros países, onde o recrutamento é claramente feito para um lugar em concreto (uma especialidade numa determinada região) e não de uma forma tão abrangente como temos”.	B2.1 B1.1
	“Terá de ser desenvolvido trabalho no desenho/preparação de percursos profissionais nas Forças Armadas, aquilo que internamente denominamos de Guia Profissional do Militar RC, que contenha as várias fases que vai ter e os tempos de duração de cada uma”.	
MAR1	“Após a PSM a DGRDN deverá assumir a consolidação desse mesmo percurso. Se fizermos isto estamos a trabalhar na transição para a sociedade civil desde a incorporação. Esta transição não tem sucesso se começar apenas quando acaba o período de contrato”.	
	“Para as especialidades que andam no mar (todas menos os Condutores Mecânicos de Automóveis e pouco embarque para Fuzileiros e Administrativos) o que têm de mais certo é isso mesmo – irem para o mar, as grandes diferenças põem-se nos locais de atracação”.	A2.2 B1.2
MAR2	“Atualmente, no Gabinete de Carreiras e Recolocação Externa da Repartição de Situações e Efetivos da Direção de Pessoal, equaciona-se a elaboração de um plano de carreira a curto/médio prazo, contudo, no caso dos militares RC Praças, na grande parte das categorias, os seis anos de contrato são passados maioritariamente nos navios. Também para as categorias que não embarcam ou embarcam pouco (como a categoria de fuzileiros, condutores e administrativos), os 6 anos de contrato poderão ser passados na mesma Unidade, a fazer as mesmas coisas”.	
	“A Marinha está a realizar novos vídeos institucionais, apostando em pequenos videoclipes focados naquilo que é a atividade diária de um militar em cada uma das categorias da Marinha, para que o candidato percecione o que é a realidade da vida diária”.	B1.1 B2.1
EXE1	“Atualmente, todos os percursos profissionais se encontram condicionados pelo défice de Praças que obriga a muito tempo embarcado”.	
EXE2	“É exequível, desde que as existências estejam próximas do que são as necessidades. A discrepância que existe atualmente, inviabiliza a implementação deste modelo de percurso profissional, face à elevada volatilidade do sistema”.	B1.2
EXE3	“É exequível. O Exército está a trabalhar nisto. No Alentejo, fruto das dificuldades de recrutamento, estamos a fazê-lo localmente, com a garantia de que ficam colocados nas unidades militares da região; estamos a realizar Recrutamento de Especialidade, nomeadamente para a especialidade de condutor (ligeiro e pesados), assegurando a colocação na região de Lisboa, preferencialmente no Regimento de Transportes; e também a atribuição de dupla-especialidade, por exemplo, Comandos e Serviços. Isto permite que o militar cumpra 2/3 anos no Regimento de Comandos, e depois possa ser colocado numa Unidade mais próxima de casa”.	A2.2
	“Correndo o risco de o modelo ser interpretado como uma promessa, existe um conjunto de fatores, como a avaliação de desempenho e as normas de colocação, que poderão influenciar esse percurso. Assim, a montante, importa determinar como o fazer. E para tal, primeiro tem de se alterar o modelo de gestão, existindo já um grupo de trabalho que se encontra a fazê-lo. Quando o novo Modelo de Gestão estiver implementado, pode-se então estudar como dar visibilidade a este modelo de percurso profissional”.	A2.2
EXE4	“No futuro, atentas as características da geração que constitui o principal universo de recrutamento, em que as principais motivações poderão não estar relacionadas com expectativas de carreira para a vida, conseguir apontar um percurso expectável de dois anos, com a projeção para um possível período posterior seria uma situação desejável. Considero que a previsibilidade de colocação, associada a compensação financeira, serão fatores chave, a que se segue o percurso de valorização profissional, sendo que este último poderá ser associado a eventuais transições de categoria”.	B2.1 A2.2 C1.1
	“Sim, em termos de funções e progressão na carreira. Em termos de colocações não é tão fácil, porque depende do desempenho do mesmo. A escolha da Unidade é por nota de curso”.	A2.2 B2.1
FA1	“Uma Praça na FAP não realiza tarefas tipo: capinar, limpezas. Ou mesmo de forma indiscriminada para serviços na cozinha, sendo este serviço realizado por empresas contratadas e por militares com formação”.	A2.2



O problema de retenção de Praças nas Forças Armadas. Medidas corretivas

“Será que faz sentido, a FAP ter 3 categorias? Se a esmagadora maioria das Praças que vêm, já têm qualificações para sargentos, porquê ingressar como Praça? Tirando pessoal condutor e Polícia Aérea, todos os outros têm uma forte especialização que está ao nível dos sargentos. Para a maioria das áreas de apoio e/ ou administrativas, a aposta deveria ser o preenchimento dos cargos com civis e para todas as áreas técnicas, que são a esmagadora maioria da FAP, poderiam ser preenchidas exclusivamente por sargentos. Ficaria apenas um número limitado de Praças, com vista às FND, outros destacamentos (Afeganistão) e Exercícios”.

Código	Questão 3	Segmento resposta
DN1	“Criar uma figura, por si só, não resolve nada. É preciso criar e implementar uma política, onde se faça o balanceamento entre as necessidades funcionais da organização e as necessidades associadas à empregabilidade futura destes militares. Não podemos continuar com a percentagem que temos hoje de militares a quem não é proporcionada escolha de especialidades, ou que desempenham funções para as quais não receberam formação . Isto não é profissionalização”.	A1.2 A2.1 A2.2
MAR1	“A DGRDN irá, em conjunto com os Ramos, implementar um sistema de recolha de informação que abarque as várias fases da relação/percurso com as FFAA, desde a candidatura até à transição para a vida civil”.	B1.2
MAR1	“Atualmente, encontra-se em fase de implementação um programa de tutoria e mentoria para todos os militares em regime de contrato (Praças e oficiais) que farão o acompanhamento dos militares durante toda a duração do regime de contrato. Os tutores/mentores são maioritariamente SAJ da mesma categoria das Praças tutoradas/mentoradas”.	B1.2
MAR2	“A Marinha já tem um programa de Mentoria e Tutoria, que foi implementado em 2017 e que abrange Praças em RC, mentorados por sargentos ajudantes, com o objetivo de potenciar a conclusão do 12º ano durante o RC, por parte das Praças em RC que não possuam esse grau de escolaridade, recorrendo ao programa Qualifica, e de fomentar o espírito de pertença e promover a aculturação à Marinha”.	A1.2
EXE1	“É uma medida exequível e duplamente vantajosa: para o militar traduz-se num apoio personalizado e próximo; para o tutor torna-se motivador porque se sente mais útil e valorizado. Para tal, importa salvaguardar que os tutores sejam uma efetiva escolha por mérito . Deve ser dado destaque a este tema, oficializando-o se possível com uma cerimónia . Também importante é a ação de comando que é exercida nos vários patamares”.	B1.2 B1.1 B2.1
EXE1	“Existem contudo, alguns fatores que importa ter presente: o atual grau de exigência ao nível da quantidade de missões e tarefas a realizar, é resultado das condições especiais que vivemos; as condições existentes nas unidades (infraestruturas, alimentação, materiais, equipamentos), por norma, ficam aquém das expetativas de um militar recém incorporado; o militar contratado é um profissional. Não se pode lidar com ele à luz do que era um militar do SMO. Tanto nos direitos, como nos deveres ”.	B1.2
EXE2	“Esta medida está implementada desde a fase de candidatura, encontrando-se em fase de implementação durante a IB e a IC e já planeada para implementação a curto prazo, após a incorporação do militar”.	B1.2
EXE4	“Embora de modo empírico esta medida já vai sendo implementada, embora num período de tempo mais curto, aquando da receção dos novos militares na Brigada, e recorrendo a militares da categoria de sargentos que enquadram Praças mais antigas”.	B1.2
FA1	“Em algumas especialidades da FAP, isto já acontece. Este enquadramento em algumas especialidades é feito pelos sargentos. Tem cabimento, desde que devidamente regulada e enquadrada”.	B1.2
FA2	“Em certa medida na FAP já acontece. Na 1ª colocação e no decorrer do <i>On Job Training</i> (OJT), o militar tem um tutor, normalmente um sargento, que acompanha trata da formação e certificação. Este tutor dedicado, varia consoante a especialidade. Podendo ir de apenas nos primeiros meses, até à quase totalidade do contrato”.	B1.2
Código	Questão 4	Segmento resposta
DN1	“A temática dos incentivos deverá ser reforçada, pois muitas vezes essa não utilização assenta no desconhecimento dos mesmos. No entanto, o próprio regulamento está a ser revisto e as alterações do mesmo preconizam a aposta da Defesa Nacional em matéria de profissionalização, pois assentam numa centralidade do incremento das qualificações (e da sua certificação), assim como dos mecanismos de apoio à transição para a vida civil. No entanto, há também necessidades de criar condições para que possa haver um maior nível de utilização dos incentivos previstos para o “durante” o período de PSM, nomeadamente os que passam pelo incremento dos processos formativos”.	C1.2
MAR1	Para além do já mencionado <u>aumento do ordenado</u> em RC, do <u>cumprimento dos tempos para promoção</u> , independentemente da aprovação do plano anual de promoções do respetivo Ramo e de um esforço no sentido de <u>maximizar a certificação da formação ministrada durante o RC</u> , devem ser ainda consideradas as seguintes propostas: <u>inclusão da contagem do tempo de serviço prestado no regime de contrato ou voluntariado para progressão de carreira na Administração Pública; permitir que os militares em RC tenham acesso ao contingente de vagas para ensino superior público, independentemente de estarem ou de já terem estado inscritos anteriormente; permitir que os militares com quatro anos de serviço possam concorrer aos concursos internos de ingresso na função pública, ao invés do atual procedimento que só permite esta</u>	C1.2



O problema de retenção de Praças nas Forças Armadas. Medidas corretivas

	<u>situação nos seis últimos meses de contrato; permitir o acesso ao subsídio para pagamentos de propinas a partir do quinto ano de contrato, ao invés da atual situação em que o acesso só é permitido a quem já se encontra na reserva de disponibilidade”.</u>	
MAR2	Não sendo expectável alterações de fundo ao RI, a Marinha tem apostado nestas áreas que considera fundamentais: programa de equiparação e certificação da formação profissional. Na Marinha, tudo o que é formação profissional está a ser certificada de acordo com o CNQ possibilitando aos militares formação certificada e com equivalência no CNQ para o ingresso no mercado civil. A Marinha está agora a trabalhar para que haja equiparação a outros referenciais, como o <i>Standards of Training, Certification and Watchkeeping (STCW)</i> , que é a norma da Organização Marítima Internacional que regula o serviço dos marítimos a bordo, com vista a obter equiparações a essa norma, para que os nossos militares, possam prestar serviço nos navios mercantes. Os mergulhadores têm equiparações no âmbito do mergulho profissional e os condutores naquilo que são os processos de atribuição das cartas de condução”.	C1.2
EXE1	“Realização de um curso profissional, que dentro das possibilidades, tenha em consideração as preferências do militar e o habilite com uma certificação de nível 5”.	C1.2
EXE2	“Para apoiar a divulgação do RI, todos os concursos para a Administração Pública, passaram a ser publicados no Facebook, com link direto para o referido incentivo”.	C1.2
EXE4	“Considero que a pedra de toque está na <u>formação e sensibilização dos militares do QP</u> para esta temática, pelo que deverá constituir matéria a incluir nos diversos cursos de qualificação e deverá ser <u>central na ação de comando a todos os níveis</u> . Em especial, os Adjuntos dos Comandantes devem assumir particulares responsabilidades nesta matéria, e receberem formação orientada”.	B1.2
FA1	“A FAP é a melhor escola em termos profissionais para a maioria dos quadros especiais. Contudo, em termos burocráticos o processo de certificação profissional é complexo. Existe uma necessidade de melhorar/evidenciar o que é o registo dos trabalhos realizados/competências adquiridas. Falta efetivamente é o reconhecimento civil destas competências, para a sua certificação”. “Relativamente à inserção no MT, o RI é muito modesto quando refere que os militares têm preferência para os concursos na Administração Pública, deveria ser mais exigente, tornando obrigatório para determinadas áreas (MAI ou MDN) a passagem pelas FFAA. Também para as FSS deveria ser obrigatória a passagem pelas fileiras”.	A1.2 C1.2
FA2	“Com medidas complementares, em que para além das medidas monetárias, se pode apostar no regime de contrato de longa duração entre outros, bem como no assegurar que o militar à saída tem a ferramenta que necessita para ingressar no MT. Esta ferramenta passa então por lhe fornecer uma carteira profissional/certificado”. “Considerando a dificuldade das medidas que implicam aumento de despesa, então a solução passa por ser um facilitador para chegar ao destino que o militar pretende, assegurando uma maior garantia de empregabilidade: <u>garantindo cotas específicas na função pública e nas Forças de Segurança e para as áreas que não têm correspondência direta (e.g., condutor, secretariado), verificar onde é que têm MT interno”.</u>	C1.2 A1.2
Código	Questão 5	Segmento resposta
	Regime de contrato especial de longa duração:	C1.2
	“A revisão do Regime de Contrato Especial prevê o <u>a possibilidade de serem estabelecidos contratos de maior duração para áreas de elevado grau de complexidade técnica e que implicam processos formativos mais prolongados</u> . De qualquer forma, contratos de longa duração não resolvem os problemas de retenção. Temos de criar condições para que queiram ficar mais tempo”.	A1.2
	VPerm às Forças Armadas:	
	“Relativamente às Praças da Marinha e aos Sargentos dos três Ramos, os concursos para o QP são quase exclusivamente direcionados para os militares RC. O nosso modelo de PSM define como recrutamento normal o RC. Transformar tudo em QP é um outro modelo e não é isso que está em discussão”.	
	Melhores vencimentos:	
DN1	“A este nível foi eliminada a norma que fazia com que nos primeiros 4 meses de PSM a remuneração estivesse limitada a 196€. Nas condições atuais do país já é um avanço significativo. Depois também esperamos que o descongelamento das progressões produza algum efeito. Seria bom que se conseguisse algum aumento de ordenados, pois a evolução do salário mínimo nos últimos 10 anos retirou muita competitividade aos salários dos postos de base da carreira militar, mas não é possível avançar com nenhuma ideia neste domínio. De qualquer forma os estudos que desenvolvemos dizem-nos que mais importante que os vencimentos é a qualidade do percurso e o equilíbrio entre o que se paga e o que se exige (em termos de empenhamento e disponibilidade). Não podemos esperar que uma Praça ganhe 600€ líquidos por mês e que fique satisfeita por fazer 3 serviços por semana e por ir a casa de dois em dois meses! É preciso gerir (sem esgotar) a condição militar com maior equilíbrio”.	
	Formação profissional certificada e articulada com o SNQ:	
	“Esta é a <u>prioridade no desenvolvimento do processo de profissionalização, pois é uma base estrutural do modelo</u> . Não é fácil, até porque o próprio sistema nacional tem algumas limitações, mas tem forçosamente de ser feito, para que não se tenha umas FFAA a funcionar à margem do que o país define como modelo”.	
	Protocolos com empresas para inserção no MT:	



O problema de retenção de Praças nas Forças Armadas. Medidas corretivas

	<p>“Se melhorarmos os processos formativos e os percursos profissionais, estaremos a preparar melhor a reinserção. O RI <u>terá mais apoios nesse sentido</u> e esperamos em articulação com os Ramos e outras estruturas formativas e empregadoras nacionais, melhorar a capacidade do Centro de Informação e Orientação para a Formação e Emprego (CIOFE) neste domínio”.</p> <p>Maior facilidade na continuação dos estudos:</p> <p>“Os nossos jovens são mais escolarizados e querem continuar esse percurso. Se queremos ser competitivos junto de jovens com estas características temos de ter oferta neste domínio, ou seja, <u>criar condições para que as FFAA sejam um ponto de apoio para quem quer estudar. Estaremos a falar de protocolos com escolas e com universidades, mas também com criação de condições nas unidades para que possam efetivamente estudar</u>”.</p> <p>Licenças especiais até 20 dias ou 120 dias para formação profissional:</p> <p>“<u>Para as áreas em que é necessário encetar processos de reconversão profissional (para os militares das áreas de combate) até deveria ser previsto um tempo superior a este (por exemplo, o último meio ano do período de contrato)</u>”.</p>	
	<p>Regime de contrato especial de longa duração:</p> <p>“Exequível, mas não adequado. <u>Não parece atrativo, para qualquer cidadão, saber à anteriori que será “largado” no MT aos 40 anos sem currículo.</u>”</p> <p>Formação profissional certificada e articulada com o SNQ:</p> <p>“Indispensável! Encontram-se em curso diversos processos de certificação da formação ministrada na Marinha, designadamente ao nível do Sistema de Formação Profissional, na máxima extensão possível, quer através do alinhamento dos cursos com o CNQ, quer tentando obter ou possibilitar a obtenção de certificações de diversa ordem, ao nível de outros referenciais nomeadamente os relacionados com a profissão de marítimos”.</p>	C1.2 A1.2
MAR1	<p>Apoios em matéria de reinserção profissional:</p> <p>“Encontra-se em funcionamento na Marinha um <u>projeto multidisciplinar que tem como objetivo realizar acordos (protocolos) com entidades externas para apoiar a reinserção no MT dos militares que prestam ou prestaram serviço na Marinha</u>”.</p> <p>Maior facilidade na continuação dos estudos:</p> <p>“Indispensável! Encontra-se <u>em implementação um programa de mentoria destinado a apoiar e possibilitar o aumento das qualificações dos militares, com grande aposta para a obtenção do 12º Ano de escolaridade para os militares RC que o não tenham</u>. Trata-se, portanto, de um programa de mentoria para a qualificação com orientação formativa individualizada”.</p>	
	<p>Melhores vencimentos:</p> <p>“Fundamental. <u>Todos os inquéritos que são realizados aos militares que desistem, referem a questão financeira. Ou porque é pouco ou porque não é adequado, face ao que lhes é exigido</u>”.</p>	C1.1 C1.2 A1.2
MAR2	<p>Apoios em matéria de reinserção profissional:</p> <p>“<u>A Marinha tem uma aplicação nessa área. Uma aplicação informática, que reúne o percurso profissional do militar, sendo acedida por empresas que têm protocolo com a Marinha</u>, podendo assim, as mesmas recrutar militares que estão em final de contrato, com base nos seus currículos profissionais. Este projeto continua em expansão”.</p> <p>Maior facilidade na continuação dos estudos:</p> <p>As dificuldades de recrutamento, têm levado a um recrutamento, cada vez maior, de cidadãos com o 9º ano para Praça em RC. Nos seis anos que estão nas fileiras, passam muito tempo a navegar, dificultando a conclusão do 12º ano e conseqüentemente comprometem a possibilidade de concorrer ao QP (12º ano)”.</p>	
	<p>Regime de contrato especial de longa duração:</p> <p>“O ingresso em RCE deverá privilegiar os militares com um número mínimo de anos de contrato. Isto permitirá ao Exército, escolher os mais aptos, no entanto, a simples implementação do RCE não resolve per si, o problema de retenção. Importa complementarmente, <u>implementar medidas que potenciem a satisfação e realização do militar, bem como, criar mecanismos que no final do RCE, possibilitem uma formação de nível 5 para ingresso no mercado civil</u>”.</p>	C1.2 A1.2 A1.1
EXE1	<p>VPerm às Forças Armadas:</p> <p>“Deverá ser realizado um estudo para implementação do QP de Praças”</p> <p>Melhores vencimentos:</p> <p>“Deve ser aplicado de forma transversal a todas as categorias e Ramos das FFAA. <u>Para as Praças especificamente, deverá incluir a possibilidade de progressão horizontal</u>”.</p> <p>Formação profissional certificada e articulada com o SNQ:</p> <p>“É um pilar central para a resolução da problemática da retenção, pelo que urge: <u>a realização de protocolos/acordos com os Centros de Emprego; certificar as especialidades que têm equivalência direta com o mercado civil; para as especialidades sem equivalência direta, certificar com outra especialidade</u>”.</p> <p>Apoios em matéria de reinserção profissional:</p>	



O problema de retenção de Praças nas Forças Armadas. Medidas corretivas

	<p>“Implementar um órgão para apoio aos militares em final de contrato ou que já saíam. Por exemplo, na avaliação das tendências do mercado, aconselhando quais as melhores opções e saídas profissionais”.</p> <p>Protocolos com empresas para inserção no MT:</p> <p>“Considerando que um projeto desta natureza apenas dará frutos, se a relação for <i>Win-Win</i>, isto implica: <u>que os militares possuam competências (formação, desempenho, disciplina) que realmente traduzam vantagens face ao mercado civil; especialistas apenas dedicados a estes programas, dada a volatilidade e rapidez com que o mercado evolui. Também importante porque o desenvolvimento de relações de confiança, demora anos a conseguir. Uma possível solução, poderá passar por disponibilizar uma base de dados, com os currículos dos militares, que assim pretendam, para consulta e recrutamento das empresas interessadas</u>”.</p> <p>Ao entrar no 3º ano de deslocamento, receber uma compensação financeira mensal:</p> <p>“Deve ser alterado o regime remuneratório para <u>permitir uma progressão horizontal na categoria de Praças ao longo dos anos de contrato</u>”.</p>	
	<p>Regime de contrato especial de longa duração:</p> <p>“Vai ser alargado até aos 18 ou 20 anos, não estando ainda definidas quais as especialidades que vai abranger. No entanto <u>será importante salvaguardar que o preencher deste quadro se faça de forma gradual ao longo dos anos, para minimizar o impacto de muitas saídas/entradas ao mesmo tempo</u>”.</p> <p>Formação profissional certificada e articulada com o SNQ:</p> <p>“Considerando que o novo regime de incentivos prevê a possibilidade de 50 horas de formação por ano, estamos presentemente a trabalhar no sentido de: <u>certificar as especialidades que têm equivalência direta com o mercado civil; para as especialidades sem equivalência direta, como por exemplo a de Atirador Explorador, certificar com outra especialidade; criar um Centro de Formação (em Santa Margarida), que realiza a avaliação do militar no âmbito da formação adquirida nas unidades certificadas nessa área. Aqui, importa salvaguardar também os interesses da instituição. Não interessa formar o militar para que ele saia das fileiras ao fim de dois anos. Interessa criar medidas que potenciem a permanência até ao período máximo de contrato, concluindo aí a certificação do militar</u>”.</p>	A2.2 A1.2
EXE2	<p>Ao entrar no 3º ano de deslocamento, receber uma compensação financeira mensal:</p> <p>“Tem de ser encarado no quadro da carreira. O processo tem de ser progressão na carreira e não por passagem de tempo”.</p>	A1.2
EXE3	<p>Melhores vencimentos:</p> <p>“E algo que deverá ser abordado com a maior celeridade. Hoje observamos na categoria de Praças aquilo que já se vem constatando com os militares do QP. A “reivindicação” por equiparação a outras profissões, a que acresce a necessidade de “recompensa” financeira por tarefas específicas que são desenvolvidas com outros profissionais, como sejam as forças de Segurança, Bombeiros, ou ANPC, entre outros”.</p>	C1.1
EXE4	<p>Melhores vencimentos:</p> <p>“Extrapolas as competências da Defesa. Em 2009 o regime remuneratório das FFAA foi normalizado tal como o a GNR e a PSP. Em 2015, a PSP com o novo estatuto criou umas posições remuneratórias mais vantajosas face ao anterior. Esta é uma área que merece uma visão holística porque a introdução de alterações no regime, implica alterações globais ao nível dos restantes (GNR, PSP)”.</p> <p>“Importa perceber o seguinte: se estamos a falar da Praça que tem o 9º ano, possivelmente o seu equivalente na sociedade civil está equiparado em termos de vencimento, agora se falamos de Praças com o 12º ano, com especialidades altamente técnicas, similares à da categoria de sargentos, em termos de formação e horas de empenho, então o regime remuneratório está efetivamente desajustado”.</p>	C1.1 A1.2
FA1	<p>Maior facilidade na continuação dos estudos:</p> <p>“Na FAP, é uma realidade específica dos militares da componente operacional. O maior nível de empenhamento, fora do horário normal de serviço e fins de semana, dificulta a continuação dos estudos e posteriormente prejudica-os no concurso ao QP, porque possuem menos habilitações”.</p> <p>Ao entrar no 3º ano de deslocamento, receber uma compensação financeira mensal:</p> <p>“Investe-se muito em formação de forma contínua, porque o <i>turnover</i> é também elevado. Justifica-se assim, a realização de um estudo que permita aferir quanto custa um militar com 3, 4, 5 ou 6 anos de experiência”.</p>	C1.1
FA2	<p>Regime de contrato especial de longa duração:</p> <p>“<u>A simples aprovação deste contrato de longa duração, não resolve por si só o problema. Continua a ser fundamental a motivação e satisfação dos colaboradores, para que os mesmos permaneçam nas fileiras durante este período alargado de contrato. Tem de se criar outras medidas de retenção, que não apenas financeiras</u>”.</p>	C1.1
Código	Questão 6	Segmento resposta
DN1	<p>“Esta tarefa tem particular incidência para os Ramos. O que a DGRDN fará é monitorizar a profissionalização e identificar as áreas em que é necessário intervir. No quadro atual <u>a prioridade vai para a gestão do percurso</u> e, em cada ramo (porque a situação é diferente) será necessário identificar que tipo de ações podem e devem ser encetadas”.</p>	A1.1



O problema de retenção de Praças nas Forças Armadas. Medidas corretivas

MAR1	<p>“Fundamentalmente, o aumento da formação profissional certificada e articulada com o SNQ. Esta tornaria mais motivadora a PSM em regime de contrato pois permitiria o desenvolvimento pessoal e o ganho de competências reconhecidas”.</p> <p>“Todavia a melhoria das condições de trabalho e alojamento, são cada vez mais uma preocupação que deve ser acautelada, assim como a modernização dos sistemas informáticos, dado que se tornam cada vez mais uma prioridade para as novas gerações, sendo o acesso à internet considerado uma necessidade básica pelas gerações y e, sobretudo, z. Também uma maior estabilização em termos de planeamento operacional das unidades navais, aliado ao aumento dos vencimentos, são fatores que poderiam melhorar o interesse pelas FFAA”.</p>	A1.2 A1.1 B1.2
MAR2	<p>“Formação cívica a nível do ensino básico e secundário e mostrar a utilidade das FFAA para a sociedade, sem desvirtuar o que é a natureza das mesmas. O apoio às populações nos incêndios, foi um exemplo disso mesmo. Utilidade, mas desvirtuar a natureza das mesmas”.</p>	A1.1 B1.1
EXE1	<p>“Melhoria/renovação dos materiais/equipamentos. Nomeadamente: uniformes disponíveis em quantidade e qualidade, viaturas, equipamento individual e armamento moderno e ajustado às missões a desempenhar”.</p> <p>“Desenvolver o gosto pelos materiais e equipamento; cultivar o gosto pela farda. No exterior, sempre bem fardados. Ação de comando; potenciar a divulgação do que fazemos, sem esquecer a relevância do nosso emprego em missões internacionais. No fundo, é necessário potenciar o que são as especificidades do Exército e desenvolver relações de confiança com a população, que como sabemos, demoram anos a conseguir”.</p>	B2.1 B1.1
EXE2	<p>“Pela certificação profissional, pela formação que é ministrada e pela valorização das tarefas que desempenha diariamente. É relevante o nível de satisfação profissional dos mesmos”. “Os soldados não são do tempo do SMO. Na instituição ainda não incorporámos a linguagem do colaborador. Isto implica uma alteração de mentalidade, que tem obrigatoriamente de acontecer. A ação de comando também não pode ser dissociada desta problemática”.</p> <p>“A formação que é hoje ministrada na Academia Militar e na Escola de Sargentos do Exército, não prepara da forma mais adequada, o que é um Comandante de Pelotão ou Sargento de Pelotão. Existe uma distância muito grande entre os graduados e as Praças. Para corrigir isto vai-se então reestruturar a carreira do Oficial e Sargento no que são os períodos dedicados à componente operacional, à formação e à divulgação. Isto vai permitir criar um novo ciclo”.</p>	B2.1 B2.2
EXE3	<p>“A questão pode efetivamente ser vista de um outro ângulo: como valorizar os militares, durante a sua permanência nas FFAA? É muito difícil inculcar na sociedade, tal como ela é atualmente, os valores e princípios que regulam e pautam as FFAA. É irrealista pensarmos que vamos atuar na sociedade, com os mesmos parâmetros de há 50 anos atrás, considerando que a mesma atuará de acordo com o seu dever cívico, sentido de estado, serviço à nação ou defesa da pátria. Assim, o que se torna relevante é fazê-lo muito bem, a partir do momento que os militares ingressam nas fileiras”.</p> <p>“Penso que hoje a atratividade tem de ser de cariz material. Pelas condições de vida, remuneração, instalações, sistema de saúde. Na atual sociedade, não é plausível assumir que vamos conseguir inculcar os valores de há 50 anos atrás. Salvaguardando, a possibilidade de opiniões mais esclarecidas sobre esta matéria, considero que a solução passa por questões materiais, que para além o vencimento, incorpora melhores condições de vida, de saúde, incentivos, futuro profissional”.</p>	B1.1 C1.2
EXE4	<p>“Comunicar mais e melhor segundo os seguintes vetores: profissionalismo e competência do potencial humano do Exército; disponibilidade, prontidão e solidariedade das Unidades do Exército para a segurança e bem-estar dos seus concidadãos; competência operacional demonstrada por todo o mundo e reconhecida internacionalmente”.</p> <p>“Estruturar e adequar a comunicação para diversos estratos socioprofissionais, utilizando os veículos comunicação mais adequados”.</p> <p>“Internamente, desenvolver medidas concretas de orgulho de pertença ao Exército, assente na identificação com os valores, visão e missão do Exército. Militares que tenham orgulho de pertencer ao Exército, do muito que é feito, e como é feito. À semelhança do que é feito na AM, em que trabalhamos muito bem a identificação com o Exército, temos que ser mais insistentes na ESE e em todos os cursos de formação inicial e de qualificação de todas as categorias”.</p>	B1.1 A1.1 B2.1
FA1	<p>“Valorização pessoal que passa por uma perspetiva de carreira, dentro ou fora das FFAA. Fundamental o incremento de competências com conexão direta com a certificação profissional”. “Na FÁ é inculcado nas esquadras de voo, a relevância de toda a equipa enquanto sistema de armas”.</p>	A1.2 B1.2
Código	Questão 7	Segmento resposta
DN1	<p>“Alinhamento dos sistemas formativos com os referenciais nacionais e gestão destes militares de uma forma coerente, de forma a que tenham percursos profissionais lógicos. Para serem efetivamente profissionais e não apenas contratados, importa que aquilo que fazem, as atividades que exercem, tenha uma sequência lógica que possa ser depois continuada”.</p>	A1.2 A1.1
MAR1	<p>“Aposta em formação certificada, na possibilidade de desenvolvimento pessoal e pelo ganho de competências que os tornem melhores profissionais, destacando-se pela variedade de conhecimentos, competências e experiência que podem oferecer a novos empregadores no final do regime de contrato, nomeadamente nas áreas da liderança, trabalho em equipa, responsabilidade, compreensão da hierarquia”.</p>	A1.2



O problema de retenção de Praças nas Forças Armadas. Medidas corretivas

EXE1	“A formação certificada constitui um pilar importante nesta equação da atratividade e integração no MT. Outra medida é referente à Progressão Horizontal também para Praças. É importante o militar sentir que existe uma gradação do vencimento ao longo do tempo de contrato. Pode ser implementado à semelhança dos escalões ou coincidir com a renovação de contrato ”.	A1.2 A1.1
EXE2	“Reestruturar os momentos em que os Of/Sarg estão na componente operacional, contemplando novos ciclos: 2 anos na Componente Operacional; 2 anos na Formação e 2 anos na Divulgação. Importa atuar ao nível da Formação e Certificação Profissional e do Regime de Incentivos. Providenciar alojamento decente e apropriado (com aquecimento, <i>wi-fi</i>), alimentação adequada, fardamento apropriado”.	B1.2
EXE4	“A formação deve centrar-se na valorização do potencial humano e respeitar o quadro nacional de competências, para assegurar uma mais fácil mobilidade para outro MT ”.	A1.1
FA1	“Tem de se melhorar a forma como nos ligamos com as empresas exteriores, e a forma como evidenciamos toda a documentação do trabalho realizado pelos nossos militares ”.	C1.2
Código	Questão 8	Segmento resposta
DN1	“ Não há jovens com outras características. Os jovens estão: mais escolarizados, mais exigentes, mais críticos, com maior capacidade de decisão, portanto temos de perceber como os podemos enquadrar na cultura militar , sendo que esta, sem se desintegrar, terá de evoluir. Não esperemos que os jovens se limitem a ingressar numa instituição suportando tudo, sem questionar nada! As FFAA não podem proporcionar condições que fiquem abaixo daquilo que é o padrão que os jovens conhecem e onde vivem ”.	B1.1
MAR1	“ O maior envolvimento do militar passa por apostar num acolhimento e integração de proximidade e adaptado às realidades de cada categoria e de cada categoria ”.	A2.2
MAR1	“Existem, pois, espaço e condições para um maior envolvimento e participação dos ativos na organização, salvaguardando que a mesma é uma instituição militar e não uma empresa civil”.	B2.2
MAR2	“ Tem de existir espaço para os integrar, sem desvirtuar os valores da instituição militares que são perenes. Existe algum conflito, mas existe espaço para a integração. O nosso quadro de valores, não é facilmente aceitável pelos jovens de hoje ”. “ Uma das medidas que a Marinha implementou, foi colocar Wi-fi em todas as unidades ”.	B1.1 C1.2
EXE1	“ Existe efetivamente um espaço próprio para estas novas gerações, que são mais ligadas à tecnologia e ao imediato. Mas no fundo, procuram estabilidade, desenvolver competências e garantir a sua satisfação profissional e pessoal. O envolver dos mesmos é conseguido indo ao encontro das suas expetativas. No entanto, não nos podemos alhear daquilo que são os interesses da instituição. A prioridade são as necessidades do Exército. E tudo isto, consegue-se com Liderança ”.	B1.1
EXE2	“ Estudos recentes, demonstram que também olham para a estabilidade, contudo o facto de saberem que vão embora ao fim de seis anos, o receber ordens e o apego à tecnologia, são fatores que pesam na escolha. Se a isto juntarmos uma possível colocação longe de casa, podem estar reunidas as condições para a quebra do CPsico ”.	B1.1
EXE4	“ Para atingirmos o sucesso nestas matérias temos que preparar os nossos quadros para trabalharem neste ambiente. Desde logo na AM e na ESE, é fundamental que insistamos nestas matérias, que preparem os novos quadros para exercerem a liderança destes jovens! ”.	B1.1
FA1	“ Esta evolução geracional visa a adaptação ao novo mundo, contudo as FFAA não estão a acompanhar o ritmo da sociedade ”. “ Deve-se potenciar o uso da tecnologia. As FFAA têm que aderir e fomentar estas novas tecnologias, adaptar metodologias de formação e trabalho, aprendendo com estas novas gerações ”.	B1.1 B1.2
Código	Questão 9	Segmento resposta
DN1	“Esta situação é distinta entre os Ramos. Há casos em que muitas tarefas de suporte (não operacionais) são objeto de contratualização de serviços ou desempenhadas por profissionais civis. É um exemplo que deve ser analisado. Não me parece que seja sustentável um percurso militar que se esgote em serviços de escala (segurança) e tarefas indiferenciadas de limpeza ou conservação de instalações ”.	B2.1 B1.2
DN1	“ Levará algum tempo para recuperar o equilíbrio (neste momento os RC são apenas 40% do efetivo global), e até lá será necessário lidar com este constrangimento. Mas se conseguirmos ir resolvendo alguns problemas, haverá certamente um aumento da qualidade dos percursos e dos tempos de permanência ”.	
MAR1	“ O grande problema da quebra do contrato psicológico neste momento deve-se à falta de comunicação, porque o militar é informado que poderá realizar determinadas tarefas e situações desafiantes e tal não se vem a concretizar ”.	B2.2
EXE1	“ Sistematizando processos que permitam apostar na tecnologia e rentabilizar os recursos humanos existentes. Por exemplo: instalar vedações e câmaras de vigilância reduz a necessidade de recursos humanos. Outsourcing ou funcionários civis para tarefas não operacionais; alterar o mindset relativamente ao uso de condutores, implementando uma solução similar à da Força Aérea, em que os Oficiais e Sargentos estão autorizados a conduzir viaturas administrativas ”.	B2.1
EXE2	“ O minimizar pode passar por algumas das seguintes medidas: restabelecer a missão; correr riscos; redimensionar o dispositivo; outsourcing ”.	A2.1
EXE3	“ Associado ao contrato psicológico está o “vestir da camisola”, para que sinta orgulho em pertencer ao grupo ”.	B1.2 A2.2



O problema de retenção de Praças nas Forças Armadas. Medidas corretivas

	<p>“Por mais que se queira, não se pode afirmar que com 6.000, conseguimos fazer o que deveríamos fazer com 10.000. Solução: 1º - Fechar Unidades, o que leva à redução de missões e consequentemente de tarefas; 2º - Criar condições que permitam o ingresso dos efetivos necessários.</p> <p>“O desafio atual, face ao tempo que estes processos demoram, é conseguir motivar os que cá estão até que as coisas melhorem”.</p>	
EXE4	“A externalização de alguns serviços, ou o seu desempenho por funcionários civis, permite canalizar o potencial humano militar para tarefas essencialmente militares. Identificam-se desde logo a maior parte das tarefas de funcionamento e sustentação das infraestruturas”.	B2.1
FA1	“Utilizar sistemas de informação integrados, que se aplicados corretamente contribuem para minimizar esta sobrecarga de tarefas. A FAP tem um projeto designado por Serviços Partilhados que permite rentabilizar recursos”.	A2.2
Código	Questão 10	Segmento resposta
DN1	“Os últimos dados que temos, dizem-nos que perto de 60% dos militares cumprem o tempo máximo de contrato. E se falamos de condições que poderiam aumentar esse tempo de permanência, não tenho dúvidas em apontar a qualidade do percurso profissional. Se se sentirem valorizados e sentirem que a experiência que estão a ter será uma mais-valia para o seu futuro, irão permanecer mais tempo. Neste momento tenho de dizer que me custa menos lidar com uma saída antes do tempo máximo de contrato, do que com uma permanência até ao fim que depois acaba em desemprego”.	A1.2 A1.1
MAR1	“A identificação com a organização e com a sua realidade diária, o sentimento de pertença, a possibilidade de desenvolvimento e evolução pessoal e o conhecimento de que, quando terminar o regime de contrato, a organização terá estruturas que o auxiliem na inserção no MT e que leva formação certificada que lhe permitirá entrar no MT”.	B2.2 A1.2
MAR2	“Ao nível da satisfação pessoal, as FND podem ser a chave. Suplementos de missão e sentir a importância de uma missão no exterior”.	B2.1
EXE1	“É o militar sentir-se valorizado pelo que faz, desenvolver competências para o futuro e consequentemente sentir-se globalmente satisfeito com a instituição. Esta satisfação global implica bons relacionamentos pessoais com os camaradas e as chefias, alojamento e instalações condignas, alimentação adequada e ajustada às suas necessidades e gostos”.	A1.1 A1.2 B1.2
EXE2	“O que não é atividade operacional, pode ser realizado por civis, inclusive Outsourcing”.	B2.1
EXE3	“Apostar nas saídas profissionais, nas condições de vida, rendimento, condições de saúde, incentivos. O dever de servir tem de ser alavancado nas condições materiais”.	C1.2
EXE4	“A satisfação por encontrar dentro da instituição a oportunidade de realizar as tarefas e missões que aspirava ao momento do ingresso, ou desenvolveu ao longo da permanência no Exército. As oportunidades de valorização profissional certificada. A camaradagem e amizade que desenvolve com pares e superiores. A cultura de respeito pelo soldado como militar e como ser humano. A possibilidade de participar em missões operacionais”.	B2.1 A1.2 B1.2
FA2	“As certificações/qualificações que dão equivalência no MT são uma medida positiva. Contudo, a correspondente medida negativa, que visa assegurar o retorno do investimento para a FAP, é apenas atribuir essa certificação/qualificação passado X tempo”.	A1.2
Código	Questão 11	Segmento resposta
DN1	<p>“Neste momento não. Aliás, dentro de cada um dos Ramos (com diferenças como é obvio) nem sempre encontramos este alinhamento”.</p> <p>“Há estruturas preocupadas e focadas no recrutamento e outras focadas na formação. No meu ponto de vista este alinhamento é fundamental, até porque se não apostarmos na retenção, na preparação e qualificação dos militares, condicionaremos a capacidade de recrutamento. Recrutamento, Retenção e Apoio à Transição, são três dimensões da profissionalização que se interligam e se influenciam. Se não forem tratadas de forma integrada estaremos a gerir a profissionalização com uma cultura de SMO, centrada nas necessidades da instituição e desprendida das necessidades (de empregabilidade futura) das pessoas”.</p>	A2.2 B1.1
MAR1	<p>“Existe um alinhamento estratégico entre a Diretiva de Planeamento de Marinha e a Diretiva Sectorial de Recursos Humanos, no sentido de melhorarmos a atratividade, os processos de recrutamento e depois a capacidade de retenção”.</p> <p>“A desburocratização dos processos de recrutamento e seleção é a principal medida que está a ser melhorada. As novas gerações têm que perceber que a Marinha é/constitui/proporciona um “emprego” do futuro e tal só é possível se tornarmos o processo de concurso mais célere e simples”.</p> <p>“A nível de retenção teremos que melhorar o nosso EBrand para que trabalhar na Marinha seja atrativo, tanto a nível interno como externo”.</p>	B1.1
EXE2	“Efetivamente, pode ser melhorada, com a implementação de medidas que promovam uma colocação mais próxima do local de residência, se assim o desejar, melhoria das condições de vida, um percurso profissional enriquecedor e desafiante”.	C1.2
EXE3	“Os modelos que temos, têm de ser revisitados à luz da atual sociedade. E têm de ser revistos anualmente, ou de dois em dois anos. Importa assim, medir os resultados e alterar/adaptar as nossas estruturas”.	



O problema de retenção de Praças nas Forças Armadas. Medidas corretivas

FA1	<p>“As ações de divulgação, independentes e específicas dos Ramos, são preponderantes para o recrutamento. Também fundamental, é a necessária cultura da Defesa que tem de ser implementada de forma transversal na sociedade desde a escola”.</p> <p>“E dadas as dificuldades de implementação da Cultura de Defesa, poderiam as FFAA realizar ações de formação junto dos professores, com vista a habilitá-los com os conhecimentos necessários para ministrar, desde a escola primária, formação cívica que incluiu entre outras, a área de defesa. Também a implementação de visitas, com a possibilidade de permanência em Unidades Militares, materializa uma proposta para aumentar a Cultura de Defesa”.</p> <p>“O afastamento entre as FFAA e a sociedade é cada vez maior, pelo que é nuclear trabalhar nesta aproximação”.</p>	A2.2 B1.1
FA2	<p>“Tem de haver boa publicidade à entrada, não defraudar objetivos enquanto cá estão e não esquecer que a opinião de quem passou, conta muito. As pessoas têm de sentir que compensa passar por cá. Logo é preciso criar essa mais valia para ter o retorno deles”.</p>	B1.1
Código	Questão 12	Segmento resposta
DN1	<p>“A grande dificuldade está em definir e gerir percursos. Não conseguimos dizer a um jovem quando pode ingressar, onde vai ser colocado e como será a sua carreira nas FFAA. Exigimos ingresso, dando pouca informação de contexto. Depois, quando dizemos alguma coisa para potenciar esse ingresso, temos dificuldade em cumprir o que é dito. Portanto, neste momento uma das grandes dificuldades é confiança. A outra é a falta de certificação da formação profissional que ministramos. Para sermos uma marca de referencia no mercado de emprego teremos de ter a confiança dos que prestam serviço e dos empregadores que depois os irão acolher”.</p>	A2.2 B1.1 A1.2
MAR1	<p>“A nível interno o EBrand pode ser melhorado se os nossos processos de comunicação forem reestruturados. Exemplo dessa modificação é a implementação dos processos de tutoria e de mentoria que permitem uma comunicação intercategorias e intergeracional. Também a melhoria e a intensificação da divulgação (para todos) do que se está a fazer de importante no seio da organização, através do envio de email massivos, newsletters, redes sociais, intranet, entre outros, constitui um fator diferenciador e potenciador de melhoria da imagem de marca da Marinha”.</p>	A2.2 B1.1
MAR2	<p>“Melhorado através do Programa intersectorial de Recrutamento e Retenção, que envolve todos os setores da Marinha e visa a implementação de medidas para melhorar o recrutamento e retenção, em que todos os setores falam a mesma linguagem”.</p> <p>“Para cumprir este objetivo estratégico, foram concebidas cinco linhas de ação, que no ano de 2017 e ao nível da retenção, se traduziram, entre outras, nas seguintes atividades: certificação da formação ministrada às Praças no Curso de Formação de Praças, de acordo com o CNQ, com a convenção STCW e outros referenciais de certificação, aplicáveis, nomeadamente, aos mergulhadores e aos condutores; realização de 174 estágios curriculares (mais 12%, face aos 156 realizados em 2016), realização de um ciclo de 16 palestras ministradas pelo CIOFE da DGRDN, sobre o Regulamento de Incentivos à PSM e o Quadro Legal de Proteção no Desemprego, a todos os militares da Marinha em RC; implementação de um programa de mentoria, que abrange Praças em RC, mentorados por sargentos ajudantes, com o objetivo de potenciar a conclusão do 12º ano durante o RC, por parte das Praças em RC que não possuam esse grau de escolaridade, recorrendo ao programa Qualifica, e de fomentar o espírito de pertença e promover a aculturação à Marinha”.</p>	B1.1 A1.2 C1.2
EXE1	<p>“Importa potenciar o alinhamento entre a imagem que é divulgada e o que realmente encontram quando ingressam no Exército”.</p>	B1.1
EXE2	<p>“Valorizar a profissão militar. Só através de uma elevada satisfação organizacional é possível desenvolver uma imagem positiva e atrativa do Exército”.</p>	B1.1
EXE3	<p>“1º - Sistema de Comunicação externa mais profissional, em termos globais; 2º - Se provirmos as condições de vida, saída profissional, saúde e remuneratórias, criamos a segunda via de comunicação, que são os próprios militares que promovem a imagem do Exército e consequentemente das FFAA; 3º - Não ter receio de sermos empregues no quadro interno. Somos bem recebidos pela população. E mesmo não sendo “bombeiros nem polícias”, enquanto agentes de proteção civil, servimos a sociedade e valorizamos os nossos militares, quando a nossa sociedade precisa de nós”.</p>	A2.2 C1.2 B1.2
EXE4	<p>“Não se visualizam grandes obstáculos. Apenas uma transformação de mentalidades e paradigma. Já não é possível permanecer parado e esperar que venham ter connosco, ou que venham dizer bem de nós”.</p> <p>“Um Exército que trata bem os seus militares, que se preocupa com eles e com as suas famílias. É por isso preciso mostrar as muitas coisas boas que se fazem todos os dias, por mais pequenas ou insignificantes que pareçam. A solução passa por tirarmos o foco nos problemas, que são, e serão sempre imensos”.</p>	A2.2 B1.1
FA1	<p>“Alinhamento entre os Recursos Humanos e a Cadeia de Comando. O que na realidade influencia esta imagem de marca, são efetivamente os problemas que diariamente a FAP enfrenta. Até porque os militares quando ingressam na FAP tem boa imagem da mesma. O que acontece é que as condições que o militar encontra na instituição é que levam a esta quebra de expectativas”.</p>	A2.2 B1.1
FA2	<p>“Tem de haver vontade real e efetiva por parte da tutela. Tem de haver coerência entre as palavras e os atos”.</p> <p>“Temos de investir na mensagem daqueles que passam por cá. Coerência entre os atos e as palavras”.</p>	A2.2 B1.1

Fonte: (Autor, 2018)