

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL  
2018/2019**



**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL**

**A GERAÇÃO “Z”: IMPLICAÇÕES PARA AS FORÇAS ARMADAS  
AO NÍVEL DOS MILITARES CONTRATADOS**

**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.**

**Fernando Manuel Freitas Artilheiro  
Capitão-de-mar-e-guerra, M**

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES



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

**A GERAÇÃO “Z”: IMPLICAÇÕES PARA AS FORÇAS  
ARMADAS AO NÍVEL DOS MILITARES CONTRATADOS**

**CMG M Fernando Manuel Freitas Artilheiro**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2018/2019

Pedrouços 2019



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

**A GERAÇÃO “Z”: IMPLICAÇÕES PARA AS FORÇAS  
ARMADAS AO NÍVEL DOS MILITARES CONTRATADOS**

**CMG M Fernando Manuel Freitas Artilheiro**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2018/2019

Orientador: MGEN ENGAER José Manuel Mota Lourenço da Saúde

Pedrouços 2019



### **Declaração de Compromisso Antiplágio**

Eu, Fernando Manuel Freitas Artilheiro, declaro por minha honra que o documento intitulado “Geração ‘Z’: Implicações para as Forças Armadas ao nível dos Militares Contratados” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do Curso de Promoção a Oficial General 2018/2019 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, 14 de maio de 2019

Fernando Manuel Freitas Artilheiro  
Capitão-de-mar-e-guerra, M



## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, Senhor Major-General Lourenço da Saúde, expresso o meu reconhecimento pelo apoio, disponibilidade e aconselhamento, que muito contribuiu para melhorar a profundidade e o rigor desta investigação.

Ao meu coorientador, capitão-de-mar-e-guerra Ramalho Marreiros, a minha gratidão pelo acompanhamento neste percurso, pela presença e camaradagem demonstradas.

Neste final de singradura, o meu pessoal agradecimento ao Coronel Tirocinado Barreiros dos Santos pela partilha de experiências e de conhecimentos e estímulo para a metodologia utilizada na investigação, ao Dr. António Ideias Cardoso pelo inestimável apoio neste projeto, com a partilha e discussão de ideias, e a facilitação da aplicação dos inquéritos aos participantes no Dia da Defesa Nacional, e ao capitão-de-mar-e-guerra Maurício Barbosa pelo apoio e contributos ancorados na sua sólida experiência naval.

Às entidades militares e académicas que disponibilizaram o seu tempo para as entrevistas na fase exploratória e conclusiva, e todos os que me auxiliaram neste percurso de investigação, o meu profundo agradecimento.

Aos meus Camaradas de Curso, agradeço o ambiente são e de franca camaradagem, bem como a partilha de experiências e saberes, que me tem enriquecido, pessoal e profissionalmente.

Por último, agradeço à minha família pela compreensão, apoio e permanente presença, como âncora e como porto de abrigo.



## Índice

Introdução .....	1
Enquadramento e justificação do tema .....	1
Objeto do estudo .....	2
Objetivos da investigação .....	2
Questões da investigação .....	3
Breve síntese da metodologia da investigação .....	3
Organização do trabalho .....	5
1. A Geração Z e o Mercado de Trabalho .....	6
1.1. Modelo de análise .....	6
1.2. As gerações .....	7
1.2.1. A Geração Y .....	8
1.2.2. A Geração Z .....	10
1.3. O Mercado de Trabalho .....	12
1.3.1. Condições tecnológicas .....	13
1.3.2. Condições demográficas .....	13
1.3.3. Condições socioeconómicas .....	14
1.4. Motivação para o trabalho .....	16
1.5. Tipologia de carreira .....	17
1.6. Diferenças da Geração Z em relação à Geração Y .....	18
1.7. Síntese conclusiva .....	20
2. Análise da Geração Z sobre orientação de carreira .....	21
2.1. Âncoras de Carreira .....	21
2.2. Metodologia .....	24
2.3. Tratamento de dados .....	26
2.4. Resultados .....	26
2.4.1. Amostra de participantes no DDN .....	26
2.4.2. Amostra dos candidatos RC-Marinha .....	29
2.4.3. Comparação de amostras .....	30
2.4.4. Motivações para a profissão .....	31
2.4.5. Expetativas de ingresso nas FFAA .....	34
2.5. Síntese conclusiva .....	34



3. Oportunidades de atratividade e de retenção das FFAA.....	36
3.1. A profissão militar .....	36
3.1.1. A condição militar .....	36
3.1.2. O regime de contrato nas FFAA .....	37
3.2. Identificação dos desafios colocados pela Geração Z .....	39
3.3. Avaliação das medidas propostas .....	40
3.4. Síntese conclusiva.....	42
Conclusões .....	44
Sumário das grandes linhas do procedimento metodológico.....	44
Avaliação dos resultados.....	44
Contributos para o conhecimento.....	45
Recomendações e outras considerações de ordem prática .....	46
Limitações da investigação e abertura para pesquisas futuras .....	46
Bibliografia .....	48

### **Índice de Apêndices**

Apêndice A – Corpo de conceitos.....	Apd A-1
Apêndice B – Dimensões e indicadores do estudo .....	Apd B-1
Apêndice C – Outras gerações no Mercado do Trabalho .....	Apd C-1
Apêndice D – Teoria da motivação de Maslow e Herzberg .....	Apd D-1
Apêndice E – Características das âncoras de carreira.....	Apd E-1
Apêndice F – Inquérito das orientações de carreira .....	Apd F-1
Apêndice G – Análise estatística das amostras .....	Apd G-1
Apêndice H – Extrato Plano Ação Profissionalização do Serviço Militar.....	Apd H-1
Apêndice I – Guião da entrevista .....	Apd I-1
Apêndice J – Quadro sinótico das entrevistas realizadas .....	Apd J-1

### **Índice de Figuras**

Figura 1 – Percurso metodológico.....	4
Figura 2 – Modelo de análise .....	6
Figura 3 – A valorização da profissão pela Geração Z.....	12
Figura 4 – População estimada das gerações Y e Z com idades 18-24 anos.....	14
Figura 5 – Escolaridade dos participantes no DDN .....	15



Figura 6 – Taxa de emprego (a) e trabalhadores com contratos a termo certo (b) em Portugal (2016) .....	15
Figura 7 – Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg .....	16
Figura 8 – Proposição do valor para o empregado para as gerações Y e Z .....	19
Figura 9 – Significado de “bom trabalho” em função da realização, estabilidade e salário .....	20
Figura 10 – Identificação de indicadores de AC em estudos da Geração Z .....	23
Figura 11 – Identificação de indicadores de AC em estudo de preferência profissional da Geração Z .....	24
Figura 13 – Âncoras de carreira da amostra do DDN .....	27
Figura 14 – Primeira âncora de carreira da amostra do DDN em função da possibilidade de seguir a carreira militar .....	28
Figura 15 – Âncoras de carreira da amostra RC-Marinha .....	29
Figura 16 – Média das AC por amostras e grupos .....	30
Figura 17 – Aspectos mais relevantes na profissão - amostra do DDN .....	31
Figura 18 – Aspectos mais relevantes na profissão - amostra RC-Marinha .....	32
Figura 19 – Aspectos mais relevantes no sucesso na carreira - amostra do DDN .....	33
Figura 20 – Aspectos relevantes no sucesso da carreira - amostra RC-Marinha .....	33
Figura 21 – Aspectos mais relevantes para ingresso nas FFAA - amostra RC-Marinha .....	34

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Objetivos de investigação .....	3
Tabela 2 – Questões de investigação .....	3
Tabela 3 – Cronologia e designação das gerações .....	8
Tabela 4 – Características da Geração Z .....	11
Tabela 5 – Tipologia das âncoras de carreira .....	22
Tabela 6 – Valor médio e ordem das AC na amostra do DDN .....	28
Tabela 7 – Valor médio e ordem das AC na amostra RC-Marinha .....	29
Tabela 8 – Características das âncoras de carreira .....	Apd E-1

### **Índice de Quadros**

Quadro 1 – Carreira tradicional vs. carreira proteana .....	17
Quadro 2 – Caracterização das amostras .....	25



Quadro 3 – A condição militar .....	36
Quadro 4 – Dimensões e indicadores do estudo.....	Apd B-1
Quadro 5 – Estatística das questões sobre orientação de carreira .....	Apd G-1
Quadro 6 – Estatística das AC em função da possibilidade de carreira militar.....	Apd G-2
Quadro 7 – Estatística das AC em função da escolaridade .....	Apd G-2
Quadro 8 – Estatística das AC em função do sexo.....	Apd G-2
Quadro 9 – Análise das entrevistas.....	Apd J-1



### **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

AC	Âncoras de Carreira
AGPSP	Área Geográfica de Prestação de Serviço Preferencial
AI	Autonomia/Independência
AP	Administração Pública
CE	Criatividade Empreendedora
CEMC	Curso de Estado-Maior Conjunto
CIDIUM	Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar
CIOFE	Centro de Informação e Orientação para a Formação e Emprego
CNQ	Catálogo Nacional de Qualificações
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
CSQ	Conselho Setorial para a Qualificação
CTEFP	Comissão Técnica para a Educação e Formação Profissional
DDN	Dia da Defesa Nacional
DEPG	Departamento de Estudos Pós-Graduados
DGRDN	Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional
DP	Desafio Puro
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EV	Estilo de Vida
FEM	Fórum Económico Mundial
FFAA	Forças Armadas
FS	Forças de Segurança
GG	Competência para Gestão Geral
IASFA	Instituto de Ação Social das Forças Armadas
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IM	Instituição Militar
IUM	Instituto Universitário Militar
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
MT	Mercado de Trabalho
NEP	Normas de Execução Permanente



OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
PAEF	Programa de Assistência Económica e Financeira
PAPSM	Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar
PVE	Proposição do Valor para o Empregado
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QNQ	Quadro Nacional de Qualificações
QP	Quadro Permanente
RC	Regime de Contrato
RCE	Regime de Contrato Especial
RH	Recursos Humanos
RS	Redes Sociais
RV	Regime de Voluntariado
SAR	<i>Search and Rescue</i>
SD	Serviço/Dedicação a uma Causa
SE	Segurança/Estabilidade
SEN	Serviço Efetivo Normal
SM	Serviço Militar
SMO	Serviço Militar Obrigatório
SNQ	Sistema Nacional de Qualificações
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i>
SR	Suplemento de Residência
TF	Competência Técnica/Funcional
TII	Trabalho de Investigação Individual
U/E/O	Unidade/Estabelecimento/Órgão
UE	União Europeia



## Resumo

A Geração Z corresponde à coorte mais recente a integrar o Mercado de Trabalho, constituindo-se como o foco de recrutamento da Instituição Militar, durante a próxima década (2019-2028), em competição com outras entidades empregadoras.

Esta investigação tem como objetivo geral analisar as orientações de carreira e as expectativas profissionais da Geração Z a fim de apresentar medidas direcionadas para a sua atração e retenção nas Forças Armadas, como contributo para a sustentação da profissionalização do serviço militar.

Para o efeito, este estudo utiliza um raciocínio indutivo, com a aplicação do Inventário de Orientações de Carreira (âncoras de carreira) de Schein (1990) a uma amostra de participantes no Dia da Defesa Nacional 2019, e estabelece generalizações fundamentadas numa estratégia de investigação mista e num desenho de estudo de caso.

Os resultados da investigação apontam como principal âncora de carreira o “Estilo de Vida” – equilíbrio entre a profissão e a vida familiar, e como âncoras secundárias a “Segurança/Estabilidade”, o “Serviço/Dedicação a uma Causa”, o “Desafio Puro” e a “Competência Técnica/Funcional”.

Com base nestas âncoras e nas opções qualitativas de escolha da carreira expressas pelos participantes são sugeridas medidas para a atração e retenção dos indivíduos desta geração no regime de contrato nas Forças Armadas.

Palavras-chave: âncoras de carreira, carreira externa, carreira interna, geração Z, orientações de carreira, regime de contrato



**Abstract**

*The Generation Z corresponds to the most recent cohort to be integrated in the Labour Market, becoming the focus of recruitment of the Military Institution, during the coming decade (2019-2028), competing with other employers.*

*The general objective of this research is to analyse career orientations and the professional expectations of the Generation Z, in order to identify measures aimed at their attraction and retention in the Portuguese Armed Forces, as a contribution to support the professionalization of the military service.*

*To this end, this study uses an inductive reasoning, with the application of Schein’s Career Orientation Inventory (career anchors) to a sample of participants in Portuguese National Defence Day 2019, and establishes generalizations based on a strategy of research and a case study design.*

*The research results point out as the main career anchor being “Lifestyle” – balance between work and family life, and as secondary anchors "Security/Stability", "Service and Dedication to a Cause", "Pure Challenge" and "Technical/Functional Competence".*

*Based on these anchors and on the qualitative options of career expressed by the participants, measures are suggested for the attraction and retention of individuals of this generation in the contract regime of the Portuguese Armed Forces.*

*Keywords: career anchors, career orientations, external career, generation Z, internal career, military contract*



## **Introdução**

*“The changes are so profound that, from the perspective of human history, there has never been a time of greater promise or potential peril.”*

(Karl Schwab, 2018)

### **Enquadramento e justificação do tema**

A presente frase ilustra o tempo atual, de permanente mudança, de singularidade na história e de um misto entre oportunidades e vulnerabilidades. Karl Schwab, presidente do Fórum Económico Mundial e autor do livro “A Quarta Geração Industrial”, apresenta, assim, a transformação e os desafios tecnológicos em que vivemos, com o seu impacto nas gerações, nas profissões e na criação de novos trabalhos.

A interação com as novas tecnologias e a sua utilização frequente, essencialmente ao nível da *internet*, contribui para a diferenciação de uma nova geração – Geração Z, com hábitos e proficiência na utilização das novas plataformas de informação e comunicação.

O estudo da Geração Z assume elevada relevância para a Instituição Militar (IM), porquanto constitui a população-alvo de recrutamento para a prestação de serviço no Regime de Contrato (RC) nas Forças Armadas (FFAA), num período em que existe dificuldade no preenchimento das vagas disponíveis. Este é um objetivo comum aos ramos das FFAA, com destaque nas suas diretivas estratégicas (Marinha, 2018; Exército, 2019; FAP, 2017), sobretudo no recrutamento na categoria de praças.

Além das dificuldades em atingir as metas de recrutamento, as saídas prematuras – antes do tempo limite do contrato, têm conduzido ao acréscimo das necessidades de recrutamento. Este agravamento da situação deficitária sobrecarrega os que permanecem nas fileiras, com natural impacto na motivação destes militares e no retorno negativo que é passado para o exterior da IM.

Desde 2004, com a profissionalização das FFAA e o fim do Serviço Efetivo Normal (SEN), o recrutamento tem assentado exclusivamente no voluntariado. A aplicação deste modelo de recrutamento leva a IM a entrar no Mercado do Trabalho (MT) e a competir, em condições semelhantes, com as demais entidades empregadoras na obtenção de recursos humanos (RH) (Palhóco & Alves, 2012, p. 5).



Durante a última década, a geração alvo do recrutamento foi, essencialmente, a Geração Y, tendo-se constatado insuficiência no recrutamento, face às necessidades específicas dos ramos (DGRDN, 2017a; Santos & Sarmiento, 2019b, p. 2). Se esta situação não for invertida, não será possível obter os RH em quantidade e qualidade previstos e satisfazer as necessidades de efetivos para a prestação de serviço em RC e, conseqüentemente, inviabilizará o preenchimento de cargos na estrutura das FFAA.

Neste quadro, a Geração Z que começa a integrar o MT constituirá o foco da IM, quer no recrutamento, quer na retenção. Por isso, o seu estudo e a reflexão sobre as medidas que possam contribuir para atrair e manter os indivíduos desta geração nas FFAA, assume particular relevância.

### **Objeto do estudo**

O objeto da investigação do presente trabalho é a orientação de carreira da Geração Z associada à prestação de serviço militar nas FFAA portuguesas, em RC.

Pela amplitude do objeto do estudo, o trabalho é conduzido em linha com as delimitações de tempo, de espaço e de conteúdo (IESM, 2016, p. 44), que a seguir se indicam, sem prejuízo para a necessária contextualização com o ambiente e fatores externos que contribuem para a evolução geracional e que moldam as gerações.

Em termos temporais, o estudo é limitado ao presente, aos indivíduos que reúnem as condições de ingresso nas FFAA, correspondente à Geração Z.

Esta investigação sobre a Geração Z, incide no estudo empírico de uma amostra de jovens participantes no Dia da Defesa Nacional (DDN) 2019, complementada com uma amostra de controlo de candidatos ao RC na Marinha, para a categoria de praças.

Ao nível do conteúdo, abordam-se as implicações da Geração Z nos domínios do recrutamento e da retenção, exclusivamente para praças no RC, porquanto esta categoria apresenta o maior défice de preenchimento das vagas disponíveis nos ramos das FFAA (DGRDN, 2017a; EMA, 2017).

### **Objetivos da investigação**

O propósito desta investigação encontra-se transposto no Objetivo Geral (OG) e nos Objetivos Específicos (OE), vertidos na Tabela 1:



**Tabela 1 – Objetivos da investigação**

<b>OG</b>	Analisar as orientações de carreira e as expectativas profissionais da Geração Z a fim de selecionar medidas direcionadas para a sua atração e retenção nas FFAA.
<b>OE1</b>	Descrever a Geração Z e as diferenças em relação à geração precedente de modo a definir um quadro comparativo.
<b>OE2</b>	Classificar a Geração Z quanto às aspirações gerais de carreira e predisposição para o eventual ingresso nas FFAA.
<b>OE3</b>	Avaliar possíveis respostas das FFAA direcionadas para a atração e retenção dos indivíduos da Geração Z no RC.

### **Questões da investigação**

Definiu-se uma Questão Central (QC) e três Questões Derivadas (QD) para apoio à reunião de dados e para a delimitação e sistematização do estudo, sintetizadas na Tabela 2:

**Tabela 2 – Questões da investigação**

<b>QC</b>	De que forma as características e os desafios da Geração Z requerem a adoção de medidas direcionadas para atrair e reter os militares do RC nas FFAA?
<b>QD1</b>	Quais as características e de que forma a Geração Z se diferencia da geração precedente?
<b>QD2</b>	Qual o perfil de carreira e predisposição da Geração Z para o eventual ingresso nas FFAA?
<b>QD3</b>	Qual a oferta da IM aos militares RC e de que modo se pode ajustar às orientações e expectativas profissionais da Geração Z no RC nas FFAA?

### **Breve síntese da metodologia da investigação**

O estudo trata de uma investigação do tipo aplicada (IESM, 2016, p. 14), por se pretender encontrar uma aplicação prática do conhecimento da recente Geração Z, através das suas aspirações gerais de carreira e predisposição para o eventual ingresso nas FFAA, que contribua para a melhoria da atratividade e da retenção dos militares em RC.

Do ponto de vista metodológico, o estudo segue uma estratégia de investigação do tipo mista, nos termos em que é definida por Bryman (2012, pp. 631-634), justificada pelo tipo de conteúdos abordados, *i.e.*, por um lado a caracterização teórica da Geração Z e o tratamento dos dados das entrevistas, seguindo uma opção qualitativa, e o tratamento dos questionários que segue uma opção quantitativa.



A investigação utiliza um raciocínio indutivo partindo da observação de factos particulares para, através da sua associação, estabelecer generalizações (IESM, 2016, p. 20).

Para o desenho de pesquisa é utilizado o estudo de caso (IESM, 2016, p. 39).

Como suporte às opções metodológicas, face à perspetiva sobre os entes sociais (ontologia), é assumida uma posição predominantemente “construtivista”, tendo presente que os fenómenos sociais e os seus significados estão constantemente a serem executados pelos agentes sociais (IESM, 2016, p. 18). Do ponto de vista epistemológico é seguida uma abordagem eminentemente “interpretativista”, o conhecimento derivado deste estudo visa compreender o processo específico do fenómeno em investigação (IESM, 2016, p. 19).

O trabalho segue as orientações metodológicas em vigor no Instituto Universitário Militar (IUM, 2018a; IUM, 2018b), com o seguinte percurso metodológico (Figura 1):

Fase exploratória: destinada à pesquisa inicial de fontes bibliográficas, leituras preliminares e entrevistas exploratórias, que permitiram realizar uma primeira revisão teórica e empírica do estado da arte, com a definição do objeto do estudo e sua delimitação, na formulação do problema de investigação, na definição dos objetivos geral e específicos, e na formulação das questões de investigação.

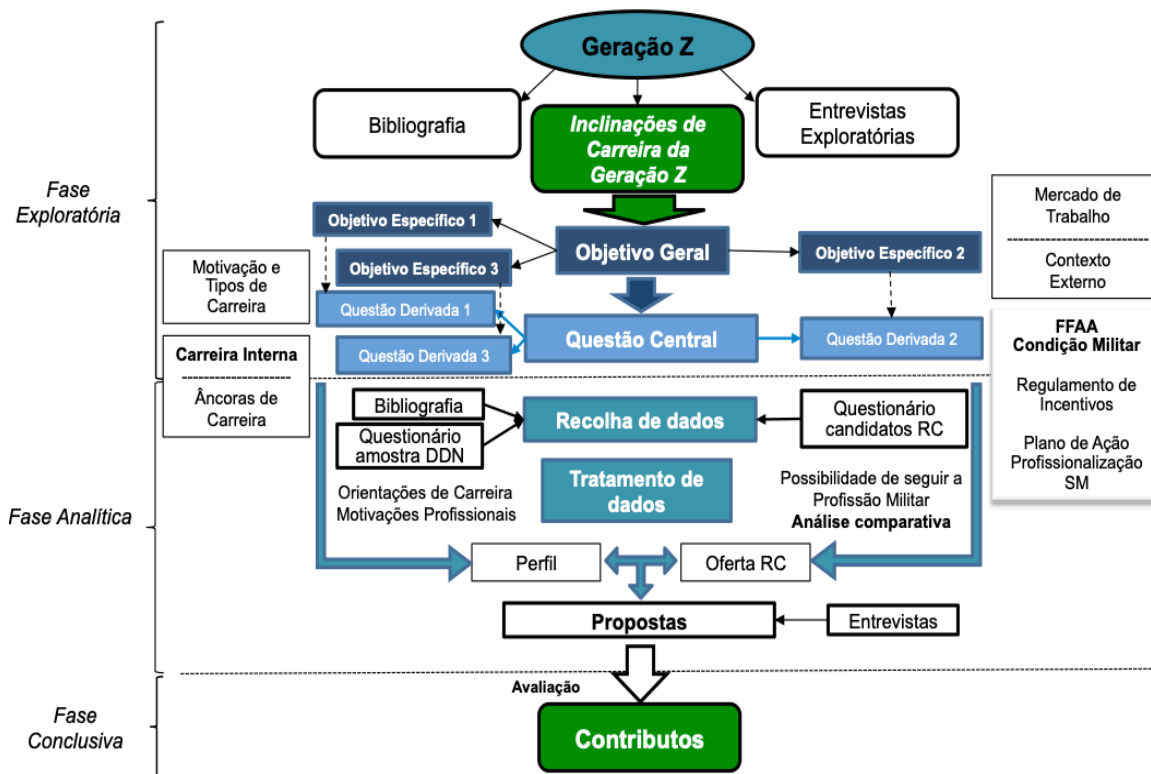


Figura 1 – Percurso metodológico



Fase analítica: como técnica de recolha de dados, procurou-se informação através de análise documental e de aplicação de inquéritos a indivíduos da Geração Z. Após o processamento dos dados foram formuladas propostas de medidas para melhorar a atratividade e a retenção destes jovens no RC nas FFAA.

Fase conclusiva: através da apreciação das propostas, com entrevistas aos responsáveis pela área de gestão do pessoal nos ramos das FFAA, chegou-se ao contributo do trabalho, sob a forma de medidas prioritárias.

### **Organização do trabalho**

O trabalho segue uma lógica de desenvolvimento alinhado com a sequência das fases da investigação composto pela introdução, a que acrescem três capítulos e as conclusões.

No primeiro capítulo apresenta-se o enquadramento concetual, documental e revisão da literatura, o contexto externo associado à Geração Z, e o desenvolvimento do OE1, com a caracterização da Geração Z e a comparação com a geração anterior, com recurso a análise documental.

No segundo capítulo desenvolve-se o OE2. Para esse efeito, efetua-se a caracterização do perfil de carreira da Geração Z, com base nos dados recolhidos em inquéritos sobre as aspirações gerais de carreira (âncoras de carreira) e a predisposição de eventual ingresso nas FFAA.

No terceiro capítulo, beneficiando dos dados recolhidos e do perfil de carreira e predisposição de eventual ingresso nas FFAA, é desenvolvido o OE3 e evidenciados os contributos desta investigação, com a apresentação de medidas prioritárias, aferidas por entrevistas.

Nas conclusões são sintetizados os resultados da investigação face aos objetivos e às questões inicialmente colocadas, concorrendo para melhorar a compreensão da Geração Z e, através das medidas prioritárias, contribuir para atrair e reter estes jovens nas fileiras das FFAA. No final, fruto da experiência adquirida, apresentam-se recomendações e sugestões para trabalhos futuros.





## 1.2. As gerações

Em sociologia, o conceito de geração foi inicialmente abordado por Comte (1798-1857) e por Dilthey (1833-1911). Comte, com base na sucessão das gerações, afirma que o ritmo a que as gerações se sucedem pode ser determinado pelo tempo médio com que uma geração é substituída por uma nova, correspondente à esperança média de vida à época (Bortolazzo, 2016, p. 126).

Por sua vez, para Dilthey as gerações são definidas em termos de relações de contemporaneidade e consistem num conjunto de pessoas sujeitas, nos seus anos de desenvolvimento, a influências históricas comuns (intelectuais, sociais e políticas), *i.e.*, as pessoas partilham o mesmo conjunto de experiências (Feixa & Leccardi, 2010, p. 188).

Em meados do século XX, Mannheim (1893-1947) distancia-se destas duas abordagens e assume que as gerações podem ser consideradas como o resultado de descontinuidades históricas, ou seja, de mudanças que são vivenciadas pelos membros de uma coorte<sup>1</sup> durante o período formativo (Feixa & Leccardi, 2010, p. 189).

Mannheim alerta para o facto de que diferentes coortes vivenciam tempos interiores diferentes, num mesmo período cronológico. Com efeito, a situação de classe e a situação geracional, apresentam aspetos similares devido à posição específica ocupada pelos indivíduos no âmbito social e histórico (Weller, 2009, pp. 3, 4). Logo, cada pessoa tem a sua individualidade própria não apresentando, necessariamente, todas as características da sua geração.

Os trabalhos de Strauss e Howe, realizados no período de 1990-2004 (Strauss & Howe, 1991, 1998), desenvolvem o referencial de Mannheim e pesquisam padrões históricos ou ciclos que possam descrever as gerações e as suas influências predominantes. Estes dois sociólogos defendem que as gerações resultam de acontecimentos históricos, partilhados por um grupo de pessoas durante a infância, que vão moldar as suas atitudes e comportamentos, assumindo assim traços comuns e uma personalidade coletiva (Strauss & Howe, 2007).

A designação das gerações e a sua duração não são assuntos consensuais entre a comunidade de estudiosos destas matérias. Neste enquadramento, a Tabela 3 apresenta uma síntese da revisão bibliográfica efetuada sobre as gerações que se encontram no MT, *Baby Boomers*, X, Y e Z, da qual se adota o seguinte referencial temporal utilizado neste

---

<sup>1</sup> Referência estatística ou demográfica. Designa um conjunto de indivíduos nascidos num mesmo intervalo de tempo, expostos a determinados eventos de carácter demográfico (Motta, 2010, p. 228).



estudo: Geração Y (*Millennials*) – indivíduos nascidos entre 1980-1994 e Geração Z – indivíduos nascidos entre 1995-2010.

De acordo com Reeves e Oh (2008, p. 296) os estudos sobre as diferenças geracionais com relevância no âmbito do trabalho são também pouco consensuais. Diferenças notáveis podem ser encontradas nas designações e nos períodos temporais usados para delimitar as diferentes gerações.

**Tabela 3 – Cronologia e designação das gerações**

Fonte	Designação das Gerações			
<b>Howe e Strauss (2000, 2007)</b>	<i>Boom Generation</i> (1943–1960)	13 <sup>th</sup> Generation (1961–1981)	<i>Millennial Generation</i> (1982–2005)	<i>Homeland Generation</i> (2005-2025) <sup>2</sup>
<b>Zemke et al. (2000)</b>	<i>Baby Boomers</i> (1943-1960)	<i>Gen-Xers</i> (1960-1980)	Nexters; Gen Yers (1980-1999)	—
<b>Lancaster e Stillman (2002) e Stillman e Stillman (2007)</b>	<i>Baby Boomers</i> (1946–1964)	<i>Generation Xers</i> (1965–1980)	<i>Millennial; Echo Boomer; Generation Y; Baby Busters; Generation Next</i> (1981–1999)	<b>Generation Z</b> (1995-2012) <sup>3</sup>
<b>Martin and Tulgan (2002)</b>	<i>Baby Boomers</i> (1946–1960)	<i>Generation X</i> (1965–1977)	<i>Millennials</i> (1978–2000) <i>Gen Y (1978-1989)(*)</i> <sup>4</sup> <b>Gen Z (1990-1999)</b>	—
<b>Oblinger e Oblinger (2005)</b>	<i>Baby Boomers</i> (1947–1964)	<i>Gen-Xers</i> (1965–1980)	<i>Gen-Y; NetGen; Millennials</i> (1981–1995)	<b>Post-Millennials</b> (1995 – )
<b>Tapscott (2009)</b>	<i>Baby Boom Generation</i> (1946–1964)	<i>Generation X</i> (1965-1976)	<i>Net Generation</i> (1977-1997)	<b>Generation Next</b> (1998 – )
<b>McCrinkle e Wolfinger (2010)</b>	<i>Boomers</i> (1946-1964)	<i>Generation X</i> (1965-1979)	<i>Generation Y</i> (1980-1994)	<b>Generation Z</b> (1995-2009)
<b>Bencsik et al. (2016)</b>	<i>Baby Boom</i> (1946-1960)	<i>Generation X</i> (1960-1980)	<i>Generation Y</i> (1980-1995)	<b>Generation Z</b> (1995-2010)

**Fonte:** Adaptado de Reeves e Oh (2008, p. 296), com atualização para a Geração Z

As gerações *Baby Boomers* e X são descritas no Apêndice C.

### 1.2.1. A Geração Y

Atualmente, com idades compreendidas entre os 24 e os 38 anos, os indivíduos da Geração Y cresceram num ambiente marcado pela evolução tecnológica e pela digitalização, sendo qualificados e profundos conhecedores destas tecnologias e da

<sup>2</sup> Strauss e Howe (2007, p.45) apresentaram os *Homelanders* como a geração que sucede aos *Millennials*.

<sup>3</sup> Atualizado para a Geração Z por Stillman e Stillman (2017).

<sup>4</sup> Tulgan (2013) apresenta uma divisão dos *Millennials* nas gerações Y (1978-1989) e Z (1990-1999).



adaptação de novas ferramentas e dispositivos de tecnologias de informação (Bencsik, Horváth-Csikós, & Juhász, 2016, p. 92).

Para muitas crianças, usar a nova tecnologia é tão natural quanto respirar (Tapscott, 2009, p. 18). Assim, esta geração detém competências diferenciadoras nas tecnologias face às gerações que a precederam, beneficiando também da globalização do conhecimento e da informação (Reeves & Oh, 2008, p. 299).

Coimbra e Schikmann (2001, p. 6) sustentam mesmo que as grandes diferenças entre gerações que na década de 1960 residiam nos valores, hoje essas diferenças abismais são de natureza tecnológica.

Em Portugal, parte desta geração assistiu à realização da Exposição Mundial de 1998, em Lisboa, e à entrada do país para a moeda única (euro), em 2001. Os membros desta geração são grandes utilizadores das redes sociais (RS), não têm grandes laços com a política e revelam ser menos materialistas do que as gerações predecessoras (Ferreira, Lobo, Rowland, & Sanches, 2017).

Contrariamente às outras gerações, os *Millennials* portugueses nasceram e cresceram como europeus e o mundo, como a carreira, não tem fronteiras. Revelam-se empreendedores e ambicionam chegar a cargos de topo. Mais de um terço dos *Millennials* portugueses mostram predisposição para iniciar o seu próprio negócio, em caso de desemprego (Mendonça, 2015).

Para esta geração os valores tradicionais estão a desaparecer, o trabalho é sempre destacado e a motivação é alcançar o sucesso, a família está em segundo plano. O dinheiro e o sucesso são ferramentas motivacionais básicas no trabalho, que vêm à frente dos valores da família (Bencsik et al., 2016, p. 93).

A Geração Y normalmente gosta de experimentar e descobrir novas abordagens e soluções para problemas, uma vez que os indivíduos desta geração são motivados pela necessidade de um sentido de utilidade e pertença a comunidades significativas. Com recurso aos meios informáticos, são hábeis e independentes na aprendizagem e na pesquisa *online* e, quando reconhecidos pela sua proficiência ou desempenho, preferem certificados ou recompensas monetárias para indicar que eles e o seu trabalho são apoiados e valorizados pelos empregadores (Wiedmer, 2016, p. 55).

Segundo Oliveira et al. (2012, p. 24) esta geração é mais bem informada e possui um nível de educação mais elevado do que as suas antecessoras, prezando os valores



individuais, a diversidade, a criatividade, a realização e o lado pessoal no trabalho, assim como o trabalho em rede para atingir os objetivos.

### 1.2.2. A Geração Z

Atualmente, com idades compreendidas entre os 8 e os 23 anos, os indivíduos da Geração Z, filhos da Geração X e da Geração Y, nasceram no período de crise, do terrorismo, da recessão global e das alterações climáticas. A previsão é de que passem a juventude adulta num período de renovação económica e social (McCrindle, 2011, p. 7).

Esta geração, tecnologicamente versátil e com conhecimento profundo da *internet*, foi moldada para multitarefas. São hábeis na transição de uma tarefa para outra, muitas vezes valorizando mais a velocidade do que a precisão. Eles só conhecem o mundo sem fios, com *hyperlinks*, onde estão sempre a poucos cliques de qualquer parte do conhecimento – o mundo é um livro aberto para a Geração Z (McCrindle, 2011, p. 66).

A Geração Z não frequenta as bibliotecas para a consulta de livros e contacta pouco com as pessoas, pois na *internet* e nas RS encontram tudo o que procuram. A *internet* é um espaço no qual o jovem comunica com os seus amigos, faz os trabalhos escolares, ouve música através de rádios ou leitores *on-line* e perde o interesse pelo método de ensino tradicional, que não cativa a sua atenção (Oliveira et al., 2012, p. 25).

Esta geração tem uma visão diferente da convivência em sociedade, provavelmente com comunicação virtual, através das RS, em vez do antigo convívio presencial (Bevilacqua, Basilio, Terçariol, & Nardi, 2016, p. 38).

Na verdade, como refere Oliveira et al. (2012, p. 25), o convívio pessoal não deixará de existir, porém sendo mais seletivo, o jovem da Geração Z comunicará apenas com pessoas, ou grupos que tenham o mesmo estilo de vida que o seu.

Estas novas gerações diferenciam-se também das anteriores na permanência e na estabilidade no trabalho, pois estão mais interessadas na valorização profissional, no que podem aprender com a rotatividade de atividade, de cargos e de empresas do que com a permanência e estabilidade criada pelas relações de confiança resultantes de vários anos na mesma empresa (Bevilacqua et al., 2016, p. 39).

Como última geração a entrar para o MT é considerada a primeira geração global, marcada pelas tecnologias emergentes no início do milénio, das quais se destaca a *internet* móvel, habilitando os indivíduos desta geração à ligação global, em qualquer instante e em qualquer lugar. É consensual pelos diversos investigadores de que a tecnologia é o fator determinante e que moldou globalmente a geração nascida entre 1995 e 2010.



Numa outra perspetiva, Tulgan (2013) considera que os *Millennials* (1978-1999) apresentam uma subdivisão em Geração Y (1978-1989) e em Geração Z (1990-1999), assumindo que a segunda constitui a primeira geração verdadeiramente global e que levará a uma alteração sem precedentes no MT, corroborando a transição entre as duas gerações digitais.

Com base nas análises efetuadas por Bencsik et al. (2016), Bolser & Gosciej (2015), Fantini e Souza (2015), Tulgan (2013) e Wiedmer (2016) e num conjunto de estudos orientados especificamente para a Geração Z elaborou-se uma síntese das características mais marcantes desta nova Geração (ver Tabela 4).

**Tabela 4 – Características da Geração Z**

<b>Atributos</b>	Autoconfiança, ambição, criatividade, inovação, empreendedorismo, imediatismo e pragmatismo
<b>Compromissos</b>	Causas sociais Preservação ambiental
<b>Competências</b>	Novas tecnologias de informação e comunicação ( <i>Instagram</i> e <i>YouTube</i> ) Autodidatas / aprendizagem informal (através da <i>internet</i> ) Comunicação informal Relacionamento interpessoal (através da <i>internet</i> )
<b>Orientação de carreira</b>	Equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar Estabilidade e segurança
<b>Expetativas profissionais</b>	Bom ambiente de trabalho Oportunidade de desenvolvimento e crescimento Novos desafios e experiências Posições de liderança Flexibilidade laboral Retorno financeiro e recompensa do mérito
<b>Preocupações</b>	Assistência na doença Percurso formativo Equilíbrio entre a profissão e a vida familiar

**Fonte:** Síntese da consulta de Adobe (2016), Atrevia (2017), Beall (2016), Bencsik et al. (2016), Bolser e Gosciej (2015), CGK (2016), Deep Focus (2015), Ernest&Young (2016), Tulgan (2013), Turner (2015), Wiedmer (2016) e Ximenes (2017)

A Figura 3 apresenta a síntese do estudo sobre a Geração Z realizado em Portugal por Atrevia (2017), sendo os aspetos mais importantes na escolha do trabalho o seu equilíbrio com a vida pessoal, o ambiente de trabalho, a estabilidade e o desenvolvimento profissional.

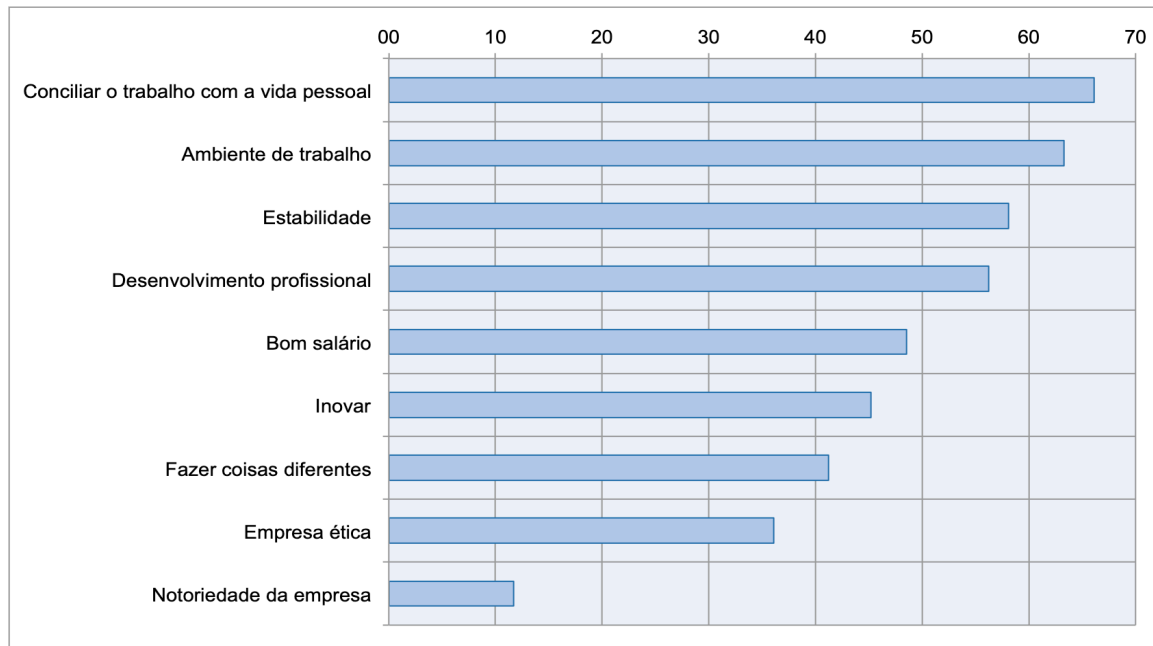


Figura 3 – A valorização da profissão pela Geração Z – aspetos mais importantes

Fonte: Adaptado de Atrevia (2017)

### 1.3. O Mercado de Trabalho

O MT constitui um eixo central no funcionamento das sociedades, porquanto reflete a estrutura da sociedade nas perspetivas económica, social, cultural e também os seus percursos educativos e formativos (Cantante, 2018, p. 1).

O ambiente e as atividades laborais tendem a ajustar-se e a responder às necessidades do mercado. No panorama global e numa perspetiva futura, de acordo com o Fórum Económico Mundial (FEM, 2018, p. 3), algumas das atividades tradicionais do MT encontram-se em risco de se extinguirem e, por outro lado, existem atividades emergentes.

O MT está a ficar enviesado para um conjunto de competências técnicas, conduzindo à incerteza, em particular na mobilidade dos trabalhadores. Com o fim da diferenciação entre homens e máquinas, uma nova quebra do modelo das cadeias produtivas e as interações comerciais em que consumidores atuam como produtores, mais de sete milhões de empregos serão perdidos (FEM, 2018, p. 7).

Na conjuntura atual, as desigualdades económicas, culturais e sociais que precedem a entrada dos indivíduos no MT, tendem a prolongar-se de algum modo nos trajetos e nas oportunidades laborais. Segundo Cantante (2018, pp. 1-3), as desigualdades dos percursos educativos condicionam as oportunidades profissionais e as possibilidades exetáveis de remuneração. Contudo, o MT pode mitigar estas desigualdades através de formação e qualificação dos seus profissionais.



O acesso ao trabalho é um fator nuclear na avaliação das condições de existência das populações e das relações, de maior ou menor igualdade, entre as diferentes categorias sociais. Cantante (2018, p. 4) identifica na avaliação da taxa de emprego das diversas categorias sociais nos países europeus a existência de assimetrias significativas, nomeadamente, entre homens e mulheres, e entre trabalhadores mais qualificados e menos qualificados.

#### 1.3.1. Condições tecnológicas

O desenvolvimento e a incorporação de inovações tecnológicas na informática, na *internet* e nas comunicações, com taxas crescentes de transferência de dados, fomentaram, em poucas décadas, aquilo que vulgarmente se designa a sociedade da informação. Este desenvolvimento vai mudar radicalmente o mundo e moldar a indústria dos próximos anos.

A sociedade contemporânea dispõe de um conjunto único de meios e de plataformas de acesso à informação, com impacto direto no estilo de vida e na forma como as pessoas comunicam, se relacionam e trabalham.

Segundo Schwab (2016) o progresso e a inovação tecnológica, no fim do século XX, nas áreas da inteligência artificial, robótica, *internet* das coisas, veículos autónomos, impressão em 3D, nanotecnologia, biotecnologia e armazenamento de energia, marcam o momento mais relevante a seguir à 3.<sup>a</sup> Revolução Industrial (revolução digital ou do computador, na década de 1960).

Schwab identifica dois fatores digitais como motores desta revolução: o aumento exponencial da capacidade de processamento com a miniaturização dos dispositivos e o aumento exponencial da capacidade de armazenamento.

Neste contexto de mudanças abruptas, motivadas pela incorporação de tecnologias, as organizações bem sucedidas passarão, cada vez mais, de estruturas hierárquicas para modelos mais colaborativos e em rede. Assim, o sucesso organizacional deverá passar por hierarquias flexíveis, novas formas de medir e recompensar o desempenho e novas estratégias para atrair e reter os talentos (Schwab, 2016).

#### 1.3.2. Condições demográficas

Portugal mantém a tendência de envelhecimento demográfico, como resultado da redução da natalidade, do aumento da longevidade e dos saldos migratórios negativos observados até 2016, verificando-se um aumento da idade média da população residente de 42,7 para 44,2 anos, entre 2012 e 2017 (INE, 2018, p. 16).



A faixa etária da população nacional correspondente às condições de ingresso nas FFAA em RC (jovens entre os 18 e 24 anos de idade) que, no início do período do serviço militar exclusivamente através de voluntariado (2004), era de cerca de um milhão de jovens, na atualidade (2019) é da ordem dos 795 mil, e em 2028 a projeção indica que será de cerca de 730 mil jovens. A Figura 4 apresenta a estimativa e projeção relativa às gerações Y e Z, de 2000 a 2034.

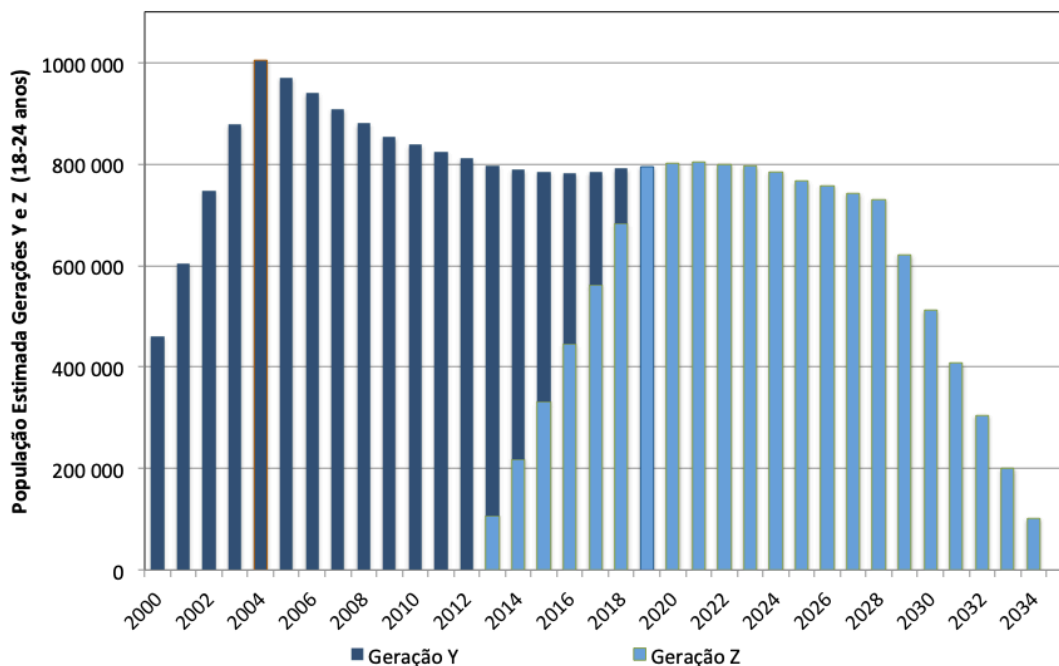


Figura 4 – População estimada das gerações Y e Z com idades 18-24 anos

Fonte: Adaptado de PORDATA (2018)

### 1.3.3. Condições socioeconómicas

Desde o início do serviço militar exclusivamente por voluntariado, houve uma mudança profunda nos níveis de escolaridade dos jovens, com 18 anos de idade, que participam no DDN.

De 2005 para 2018, a escolaridade dos participantes no DDN aumentou consideravelmente conforme comprova a Figura 5, tendo os participantes com habilitação escolar inferior ao 12.º ano reduzido de 54,5% para 23,8%. Assim, a população-alvo do recrutamento para as FFAA tem, atualmente, habilitação superior aos seus congéneres de há dez anos atrás.

A grande recessão económica mundial de 2008 e o Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF) a que Portugal foi sujeito (2012-2015), motivaram um aumento do desemprego e, conseqüentemente, um maior fluxo migratório para o exterior.

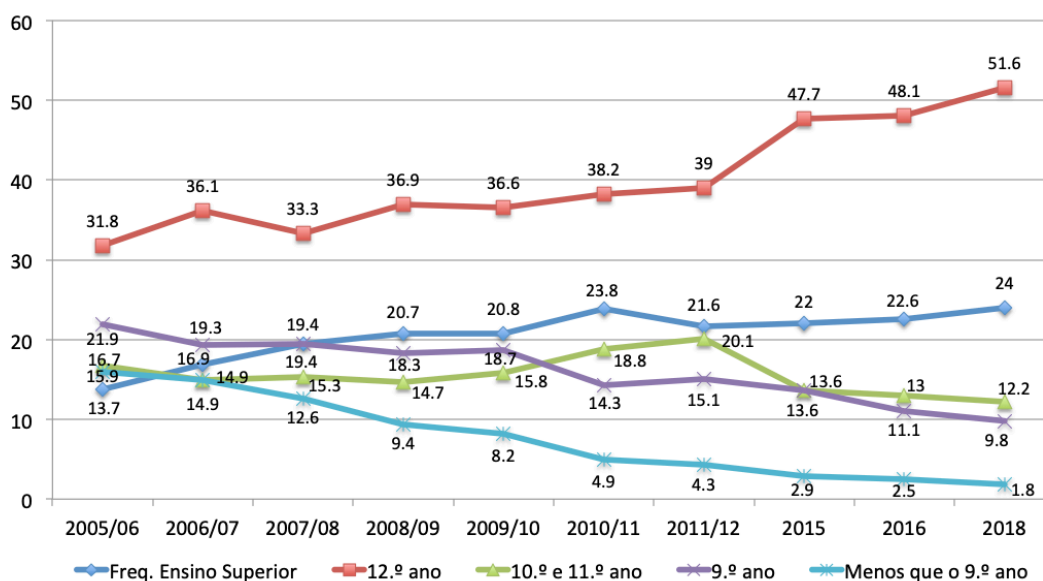


Figura 5 – Escolaridade dos participantes no DDN

Fonte: Adaptado de DGRDN (2017b; 2019)

Após este período, com a retoma financeira assistiu-se à diminuição da taxa de desemprego, aos níveis anteriores ao PAEF. A Figura 6(a) apresenta a taxa de emprego em Portugal, para o ano de 2016, para vários grupos etários. As faixas etárias em que Portugal se afasta de forma mais vincada dos valores médios dos 28 países da União Europeia (UE28) é entre os mais novos (cerca de 10% abaixo da média da UE28) e os mais velhos (o dobro da taxa da UE28) (Cantante, 2018, pp. 16, 31).

No que respeita ao trabalho temporário (ver Figura 6(b)) a incidência é mais elevada no grupo etário dos 15-24 anos e decresce à medida que aumenta a idade dos trabalhadores. Ao nível europeu, Portugal é o terceiro dos países analisados em que os jovens com idade entre os 15-24 anos são mais intensamente contratados a termo certo, 66% para uma média de 44% no conjunto da UE28 (Cantante, 2018, p. 29).

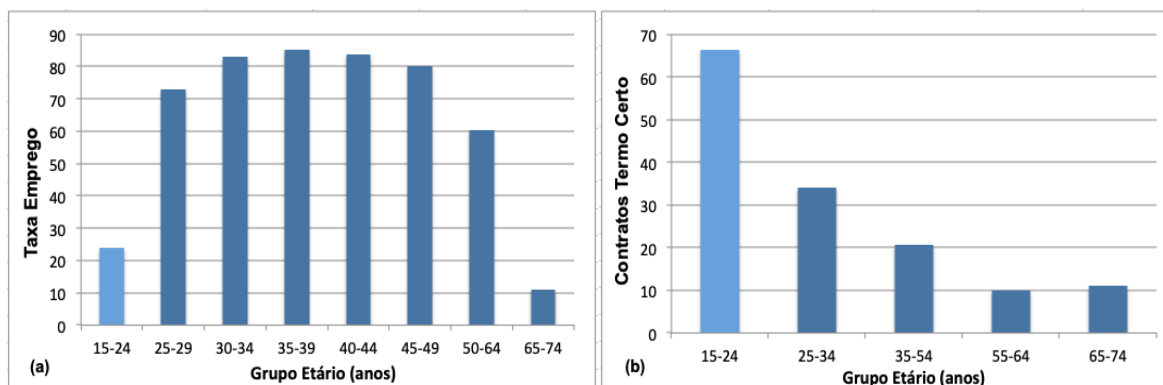


Figura 6 – Taxa de emprego (a) e trabalhadores com contratos a termo certo (b) em Portugal (2016)

Fonte: EU-Labour Force Survey Eurostat (Cantante, 2018, pp. 16,31)



### 1.4. Motivação para o trabalho

O estudo da motivação no trabalho é central para os processos associados à atratividade e retenção do pessoal nas organizações. As teorias da motivação abordam as linhas de força dos indivíduos para o trabalho, permitindo, assim, a compreensão de comportamentos e de atitudes pela respetiva direção e, deste modo, a devida interação das entidades com responsabilidade na gestão dos RH.

Para compreensão do comportamento e da orientação das pessoas para o trabalho é essencial estudar a motivação humana (Chiavenatto, 2000, pp. 253-261). Os modelos das necessidades de Maslow e dos dois fatores de Herzberg apresentam um conjunto de aspetos que assumem particular relevância na metodologia seguida no Capítulo 2.

As teorias acima referidas são apresentadas, de forma genérica, no Apêndice D. Contudo, a Figura 7 apresenta a síntese e o alinhamento entre os dois modelos, salientando-se ainda alguns aspetos relacionados com as aspirações gerais e motivações para a carreira profissional.

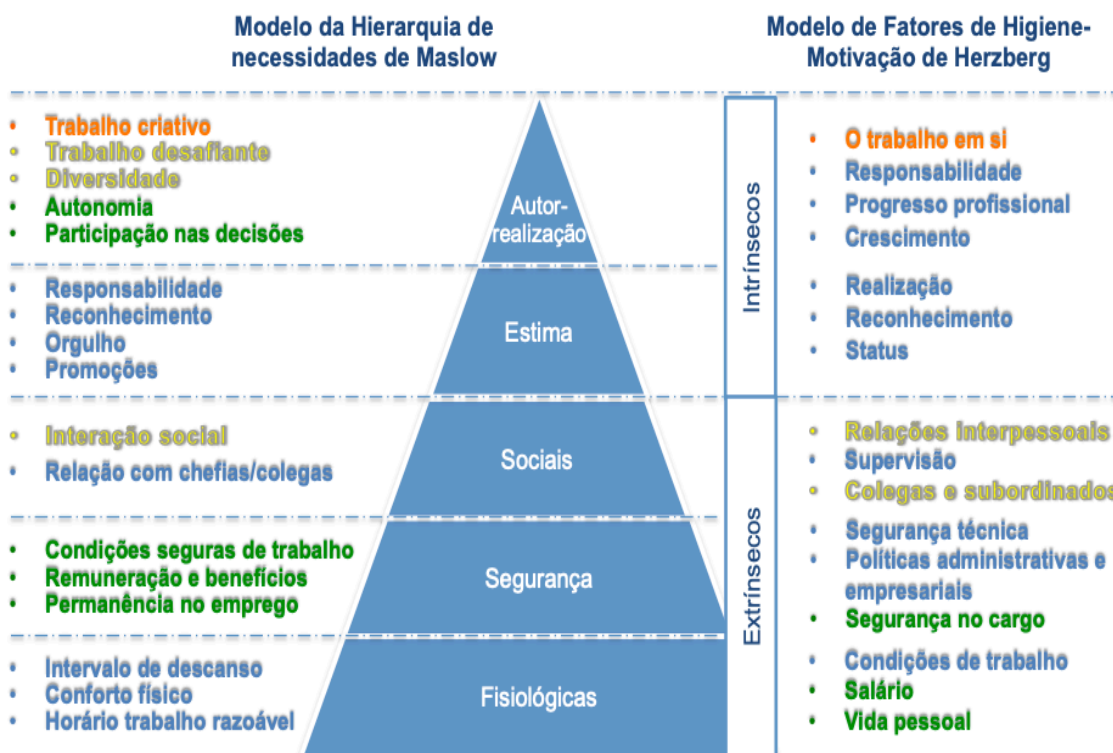


Figura 7 – Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg (cor laranja – competências/talentos, amarelo - valores e verde – necessidades)

Fonte: Adaptado de Chiavenatto (2000, pp. 255-260)



### 1.5. Tipologia de carreira

As diferenças encontradas nos tipos de carreira permitem a sua distinção em dois modelos que, apesar das tendências evolutivas, ainda se encontram presentes no trabalho: a carreira tradicional e a carreira moderna (proteana<sup>5</sup>).

Para Chanlat (1995, p. 72), o modelo de carreira usual até 1970 correspondia à carreira tradicional, dirigida pela organização. Os trabalhadores tinham, uma maior estabilidade no trabalho e a progressão de carreira era linear e vertical. Segundo Alberto (2008, p. 16) neste modelo o contrato psicológico<sup>6</sup> é de posse da organização, sendo o indivíduo espectador do seu destino profissional.

A partir de 1970 emerge o modelo de carreira proteana, que decorre da maior integração das mulheres no MT, do aumento da escolaridade, da globalização da economia, da afirmação dos direitos dos trabalhadores e da flexibilização do trabalho. A carreira proteana, não tem as limitações da carreira tradicional, é dirigida pelo próprio indivíduo e não pela organização, e pode ser alterada pela sua vontade ou necessidades, nas esferas profissional, pessoal e familiar. O contrato proteano é dotado de características relacionais, baseadas no desempenho, e transacionais, baseadas no sucesso psicológico do indivíduo (Hall, 2002).

McDonald, Brown e Bradley (2005, p. 14) descrevem as diferenças entre a carreira tradicional e a proteana através dos seguintes aspetos: desenvolvimento, orientação para o empregado e definição de sucesso no ambiente organizacional (Quadro 1).

**Quadro 1 – Carreira tradicional vs. carreira proteana**

Área	Tradicional	Proteana
<b>Desenvolvimento</b>	Mobilidade geográfica, treino formal e objetivos de longo prazo	Aprendizagem contínua, envolvimento em projetos-chave
<b>Orientação para o empregado</b>	Valoriza e serve a organização	Autonomia, responsabilidade pessoal e autodirecionamento.
<b>Definição de sucesso</b>	Objetivo, externo e progressão vertical	Subjetivo, interno e psicológico
<b>Ambiente organizacional</b>	Relacionamento com a organização é importante, fornece a possibilidade de crescimento, lealdade e comprometimento	O fundamental é a tarefa e não o relacionamento com a organização; promove a intensificação de oportunidades, habilidades e conhecimentos

**Fonte:** (McDonald, Brown, & Bradley, 2005)

<sup>5</sup> Termo derivado do deus Proteu da mitologia grega, que mudava de forma de acordo com sua vontade para se proteger dos inimigos, uma vez que possuía o dom de previsão do futuro.

<sup>6</sup> Consiste num conjunto de expectativas mútuas que dizem respeito ao trabalho, papéis, confiança e influência, estabelecidas por acordo tácito.



### 1.6. Diferenças da Geração Z em relação à Geração Y

Nos estudos identificados na revisão bibliográfica é sustentada a diferença entre a Geração Z e a Geração Y (Bencsik et al., 2016; Bolser & Gosciej, 2015; Fantini & Souza, 2015; Tulgan, 2013; Wiedmer, 2016). Todavia, presente o âmbito deste trabalho, privilegiou-se a comparação das duas gerações, através de estudos realizados em Portugal e com enfoque nas preferências profissionais e no trabalho.

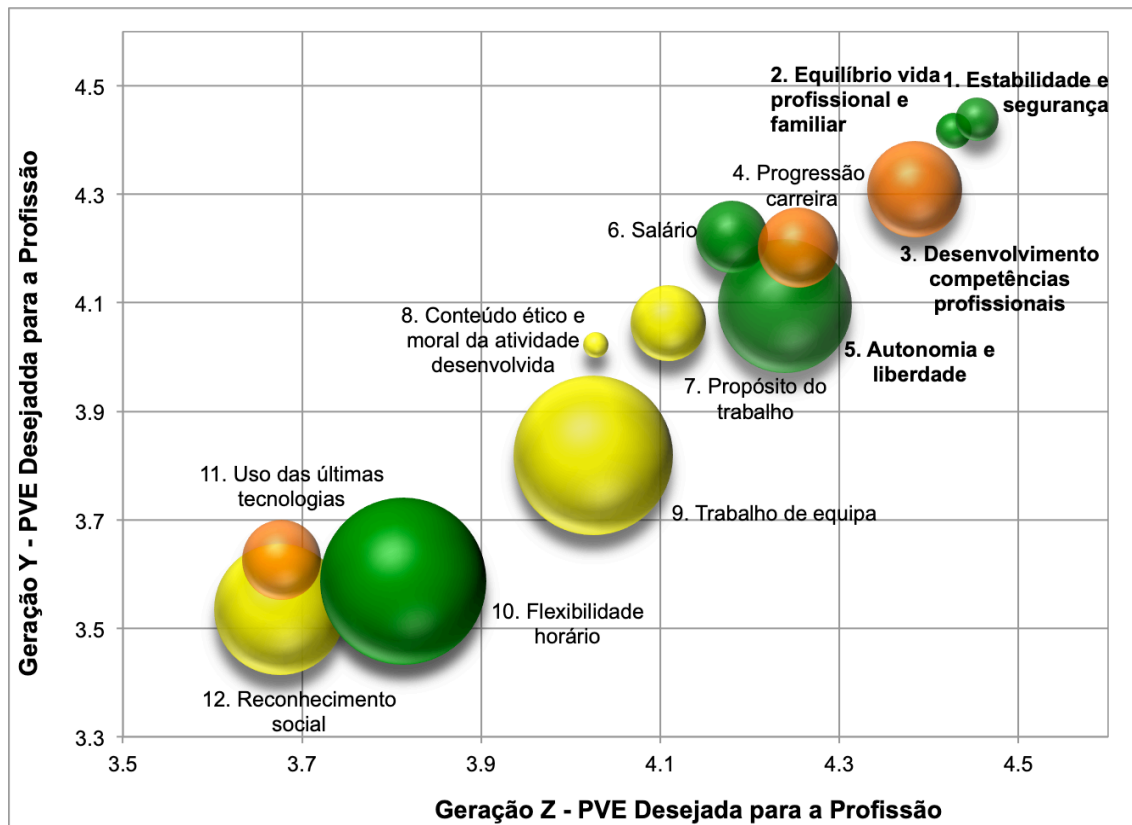
Segundo o estudo da Randstad (2018, p. 13) a faixa etária dos 18 aos 24 anos (Geração Z) apresenta uma maior diversidade de fatores para a escolha do trabalho: boa formação, progressão na carreira, diversidade e inclusão, e causas sociais. Destaca-se também as oportunidades de progressão na carreira (57%) face a outros atributos. Por seu lado, a faixa etária dos 25 aos 44 anos (maioritariamente Geração Y), aponta o salário e benefícios como fator mais importante.

A partir do estudo de Saraiva (2017), relativo aos *Millennials* na região norte de Portugal, sobre a Proposição do Valor para o Empregado (PVE), correspondente aos 12 fatores identificados na Figura 8, foi possível, através da composição dos dados de faixas etárias, construir duas classes correspondentes à Geração Z (nascidos entre 1995 e 2000) e à Geração Y (nascidos entre 1980 e 1994), com a valorização média (numa escala de 1 a 5 valores) para as componentes da PVE desejada para a profissão (a dimensão do círculo representa o valor relativo da diferença entre a valorização média das duas gerações).

As componentes mais relevantes da PVE para a Geração Z são:

1. Estabilidade e segurança;
2. Equilíbrio entre a vida profissional e familiar;
3. Desenvolvimento de competências profissionais;
4. Progressão na carreira;
5. Autonomia e liberdade;
6. Salário.

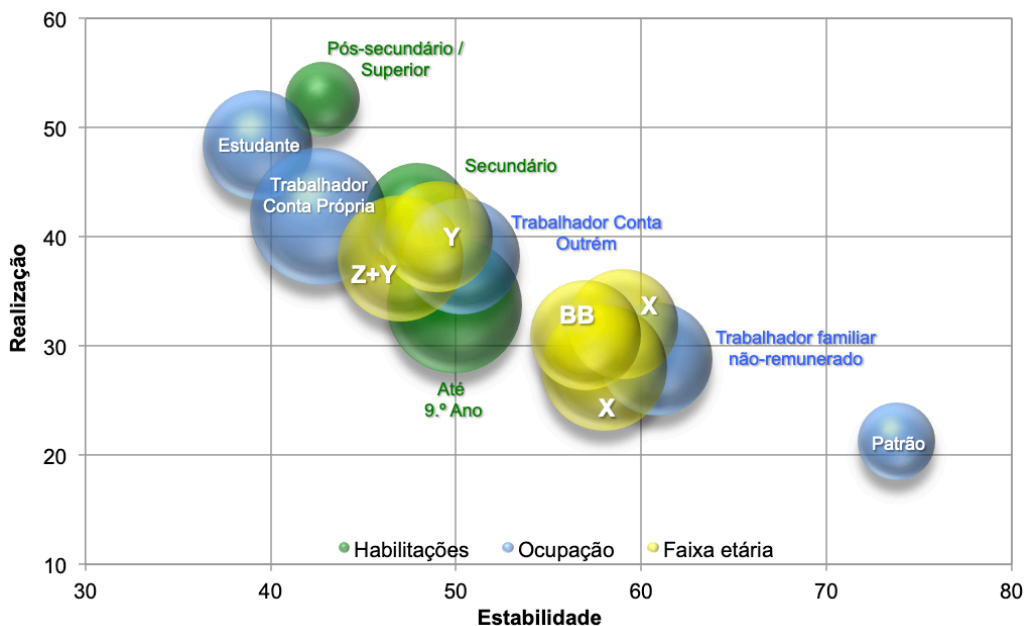
Na classe correspondente à Geração Y, constata-se apenas a alteração de ordem entre o salário e progressão na carreira e a autonomia e liberdade. A diferença máxima da valorização ocorre na componente flexibilidade de horário (0,23, numa escala de amplitude de 4 valores, *i.e.*, 6%). Os dados correspondentes às duas gerações apresentam uma correlação linear muito forte (coeficiente de correlação [r] 0,97).



**Figura 8 – Proposição do valor para o empregado para as gerações Y e Z**  
(cor laranja – competências/talents, amarelo - valores e verde – necessidades)  
**Fonte:** Adaptado de Saraiva (2017)

Por outro lado, efetuou-se, também, uma análise sobre a importância da estabilidade, realização e vencimento no trabalho (para cada grupo analisado, estes indicadores totalizam 100%), através dos dados disponíveis no estudo nacional da Geração Milênio realizado por Ferreira et al. (2017, pp. 70-71). Neste caso não foi possível a separação das faixas etárias correspondentes às gerações Y e Z.

Todavia, a título indicativo, é apresentada na Figura 9, uma faixa etária correspondente a indivíduos nascidos entre 1991 e 2000, combinação da Geração Z com a Geração Y (Z+Y), e outra faixa correspondente exclusivamente à Geração Y (Y), indivíduos nascidos entre 1981 e 1990. É possível visualizar a separação entre as gerações Y e Z das gerações anteriores (X e *Baby Boomers* (BB)). Porém, é de salientar que, dentro da Geração Milênio, as habilitações e a ocupação conduzem à diferenciação do significado do trabalho em função da realização e da estabilidade.



**Figura 9 – Significado de “bom trabalho” em função da realização, estabilidade e salário**  
(a valorização do salário (%) corresponde ao tamanho do círculo)

**Fonte:** Adaptado de Ferreira, Lobo, Rowland, e Sanches (2017, pp. 70,71)

### 1.7. Síntese conclusiva

Este capítulo apresenta a caracterização da Geração Z, com base em análise documental. Nos estudos, identificados na revisão bibliográfica, é enfatizada a diferença entre as gerações Y e Z baseada nas tecnologias emergentes no início do milénio, onde a Geração Z sobressai também como a primeira geração verdadeiramente global. Todavia, nos estudos realizados em Portugal com enfoque nas preferências profissionais e no trabalho, a investigação de Saraiva (2017) permite a decomposição das gerações Y e Z. Para os indicadores em análise, na amostra utilizada, não se identificam diferenças que permitam separar as gerações Y e Z na valorização das componentes da PVE, ou seja nas variáveis relacionadas com a profissão desejada.

De acordo com o estudo de Ferreira et al. (2017), além de eventuais diferenças geracionais, fatores como as habilitações e o tipo de ocupação conduzem a uma separação considerável no que respeita à valorização da estabilidade e da realização no trabalho. Com efeito, é natural que esses fatores conduzam à diferenciação da valorização da estabilidade e da realização dentro das próprias gerações.

Assim, considera-se respondida a QD1, na medida em foi efetuada a descrição da Geração Z e as diferenças em relação à Geração Y através de análise documental. Com efeito, no estudo realizado em Portugal, com estas duas gerações, não se identificam diferenças nas preferências profissionais e no trabalho.



## 2. Análise da Geração Z sobre orientação de carreira

Neste capítulo é apresentada a relevância das Âncoras de Carreira (AC) na investigação das orientações de carreira (inclinações profissionais), como instrumento utilizado na análise da Geração Z. Nesse sentido, é exposta a metodologia de recolha dos dados, são apresentados os perfis de carreira, bem como a predisposição para eventual ingresso nas FFAA dos jovens participantes no DDN, como resposta à QD2.

### 2.1. Âncoras de Carreira

O conceito de AC, ou inclinações profissionais, tem origem no estudo de Edgar Schein (1990). Este estudo, desenvolvido entre 1961 a 1973, envolveu 44 alunos do programa de Mestrado da Escola Sloan de Administração do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) e teve como objetivo reunir conhecimentos sobre a construção dos valores que acompanham um indivíduo no seu percurso profissional.

Durante o período do estudo, as mudanças ocorridas nas carreiras foram observadas criticamente, bem como os seus motivos, atribuições, valores e atitudes. A análise incidu sobre a evolução da carreira interna<sup>7</sup> e o conceito metafórico de AC, que sugere a tendência do profissional, quando em situação de desajuste com seus valores, atitudes e objetivos, retornar a uma situação de conforto com a sua autoimagem.

Entre 1979 e 1982, Schein e Delong conduziram um trabalho que resultou na identificação de oito AC: TF – Competência Técnica/Funcional; GG – Competência para Gestão Geral; CE – Criatividade Empreendedora; AI – Autonomia/Independência; SE – Segurança/Estabilidade; EV – Estilo de Vida; Serviço/Dedicação a uma Causa e DP – Desafio Puro (Tabela 5). Para Schein (1990, p. 2) a inclinação profissional do indivíduo corresponde ao seu autoconceito, assente na autopercepção dos seus talentos e atitudes, baseadas nas experiências, que funcionam como valores orientadores das escolhas e dos comportamentos quando confrontado com opções de carreira.

Feldman e Bolino (1996, cit. por Coetzee & Schreuder, 2011, p. 79) redefiniram as oito AC em três grupos, correspondentes às motivações que lhes estão associadas. Essas motivações são descritas como sendo âncoras baseadas em talentos, em necessidades e em

---

<sup>7</sup> Construção individual resultante das experiências profissionais vivenciadas ao longo do tempo, traduz-se no desenvolvimento do autoconhecimento das suas próprias capacidades, talentos, valores, objetivos e motivações.



valores. As âncoras baseadas em talentos integram a TF, a GG e a CE. As âncoras baseadas em necessidades integram a AI, a SE e o EV. As âncoras baseadas em valores integram o SD e o DP.

**Tabela 5 – Tipologia das âncoras de carreira**

**TF – Competência Técnica/Funcional**

Valorização de competências e experiências profissionais que demonstrem alto nível de capacidade técnica individual. Motivação para a obtenção de *status* de especialista entre pares.

**GG – Competência para Gestão Geral**

Priorização da capacidade analítica e de síntese de informação. Bom relacionamento interpessoal e equilíbrio emocional. Motivação para resolver problemas complexos, integrais da organização e tomada de decisões subsequentes.

**CE – Criatividade Empreendedora**

Criação de novos negócios, produtos ou serviços, economicamente rentáveis. Motivação para correr riscos e ultrapassar obstáculos.

**AI – Autonomia/Independência**

Valorização da autonomia e do controlo da vida profissional pelos próprios. Motivação para a liberdade pessoal nas funções e no ambiente de trabalho.

**SE – Segurança/Estabilidade**

Priorização de profissões que garantam segurança económica e estabilidade. Motivação para o trabalho de longa duração, bons benefícios e reforma generosa.

**EV – Estilo de Vida**

Integração e compatibilização da vida profissional com a vida familiar.

**SD – Serviço/Dedicação a uma Causa**

Priorização dos valores que contribuam para causas comuns em prol da sociedade, como tornar o mundo um lugar melhor. Motivação para o trabalho mais humano e produtos que salvem vidas ou melhorem a qualidade de vida.

**DP – Desafio Puro**

Valorização de reptos de superação de obstáculos e de competição. Motivação para testar a resistência pessoal através de projetos difíceis ou de trabalho fisicamente desafiador.

**Fonte:** Adaptado de Schein (1990, pp. 5-12)

Para avaliação mais detalhada das AC, Schein (1993) construiu um questionário que permite identificar a âncora predominante e revela os valores pessoais, fundamentais para as decisões pessoais e profissionais (Tabela 8 – Apêndice E).

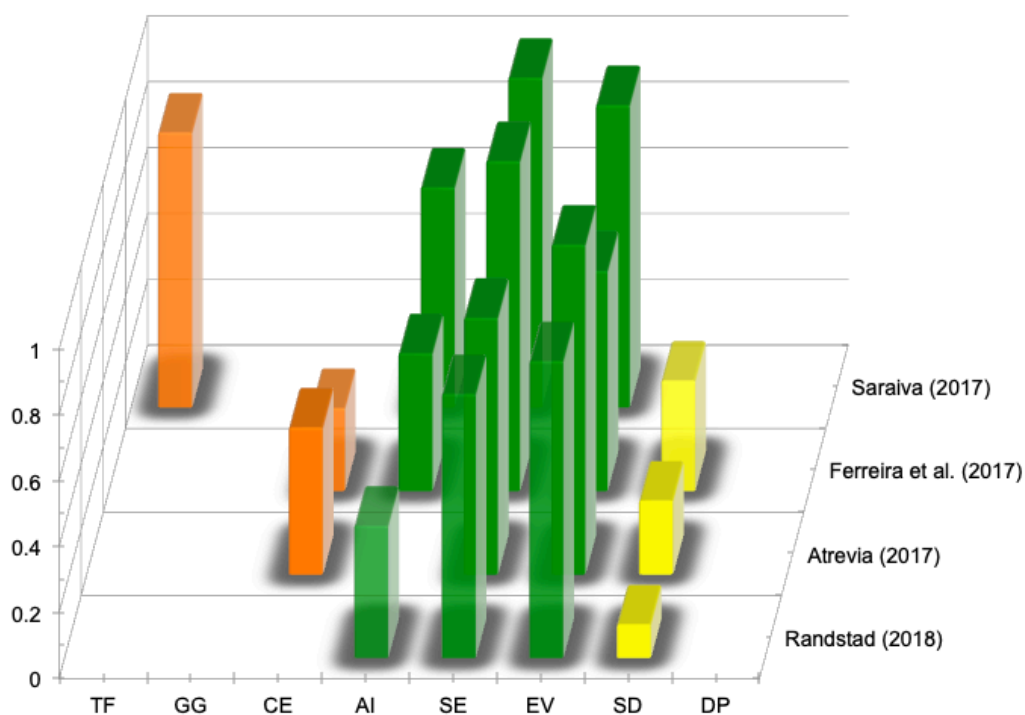
Segundo Schein (2007, p. 27), a investigação realizada com o questionário das AC tem revelado que a maioria dos indivíduos podem ser definidos pelas oito âncoras apresentadas. Esta afirmação é confirmada por diversos autores que utilizaram o mesmo questionário com diferentes classes de profissionais. Chapman (2015, p. 518) releva a utilidade desta teoria ao longo de mais de 35 anos e afirma que a investigação recente



tende a confirmar as oito AC. Contudo, indica a possibilidade de aplicação de âncoras adicionais em populações específicas.

As AC são, assim, uma ferramenta adequada para o estudo dos perfis profissionais. Mesmo sem recurso ao questionário das AC, é incontornável a presença de indicadores destas âncoras nos estudos relacionados com a profissão e com o trabalho. Em Portugal realça-se, a aplicação deste instrumento em trabalho recente de Santos e Sarmento (2019a) no estudo exploratório sobre as orientações de carreira dos militares contratados do Exército.

A Figura 10 ilustra a presença desses indicadores de AC nos estudos apresentados no capítulo anterior e a sua importância relativa nesses estudos (valor 1 significa o aspeto mais importante e próximo de zero menos importante). Os indicadores das âncoras baseadas em necessidades (AI, SE e EV) são o foco dos vários estudos e constituem a prioridade nas escolhas da Geração Z. Por outro lado, os indicadores das âncoras baseadas em talentos (TF, GG e CE) e em valores (SD e DP) encontram-se pouco representados e assumem, em geral, baixa prioridade nas escolhas destes estudos.



**Figura 10 – Identificação de indicadores de AC em estudos da Geração Z**  
**Fonte:** Adaptado de Saraiva (2017), Ferreira et al. (2017), Atrevia (2017) e Randstad (2018)

Releva-se, neste âmbito, o estudo de Saraiva (2017), onde entre os fatores avaliados na PVE desejada para a profissão, por ordem decrescente de valorização (escala ordinal), se identifica a presença de quatro indicadores de AC predominantes na Geração Z da



região Norte de Portugal – SE, EV, TF e AI (Figura 11), essencialmente baseadas nas necessidades (SE, EV e AI).

Contudo, na PVE percebida para a profissão militar, esses indicadores de AC, com a exceção da TF, são percebidas em ordens mais baixas, a que acresce um elevado desvio entre o desejado para a profissão e o percebido na profissão militar, como pode ser constatado pela área dos círculos (diferenças: SE–0,94; EV–1,25; TF–0,71 e AI–0,78, na escala de valorização de 1 a 5).

Assim, desta leitura infere-se não só a elevada relevância das AC, mas também o diferencial muito elevado entre a PVE desejada para a profissão e a PVE percebida para a profissão militar, o que sugere a necessidade de esforço acrescido da IM para ir ao encontro das expectativas da Geração Z.

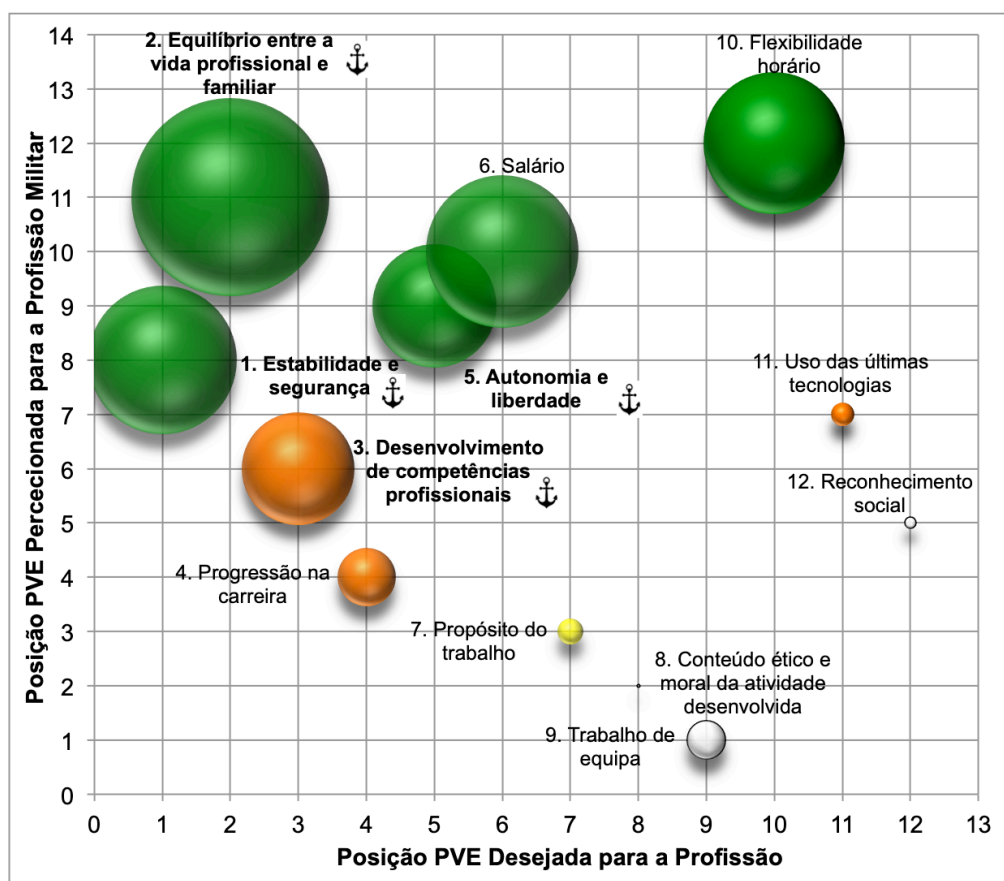


Figura 11 – Identificação de indicadores de AC em estudo de preferência profissional da Geração Z  
Fonte: Adaptado de Saraiva (2017)

## 2.2. Metodologia

A investigação baseia-se na aplicação de um questionário (Apêndice F), constituído por três partes:



- A primeira refere-se ao perfil do participante (dados sócio-biográficos);
- A segunda resulta da adaptação de Dutra e Albuquerque (2009) do inventário utilizado por Schein (1993), constituído por 40 questões fechadas para identificar os oito tipos de AC, com uma valoração na escala Likert, de um a seis (significando nunca verdadeiro e mais verdadeiro, respetivamente, enquanto o dois e o três correspondem a ocasionalmente verdadeiro, e o quatro e cinco a frequentemente verdadeiro), nesta parte é ainda pedida a identificação das três questões consideradas mais verdadeiras, contribuindo cada uma com 4 pontos para o cálculo da média das respetivas AC;
- A última corresponde a duas questões abertas sobre os aspetos relevantes na escolha profissional e o sucesso na profissão, e uma questão aberta suplementar para os candidatos ao RC na Marinha sobre a sua motivação para a profissão nas FFAA.

A recolha de dados foi efetuada através da aplicação do questionário a duas amostras, uma de participantes no DDN 2019 e outra de candidatos ao RC para a categoria de praças, na Marinha, no primeiro trimestre de 2019 (Quadro 2).

Quadro 2 – Caracterização das amostras

		DDN	MARINHA
		n (%)	n (%)
<b>N.º INDIVÍDUOS</b>		585	102
<b>SEXO</b>	M	313 (53,5%)	91 (89,2%)
	F	272 (46,5%)	11 (10,8%)
<b>IDADE (ANOS)</b>	MÉDIA	18	20,0
<b>ESCOLARIDADE</b>	MENOS QUE 12.º ANO	168 (28,7%)	21 (20,6%)
	12.º ANO	231 (39,5%)	76 (74,5%)
	FREQ. ENS. SUPERIOR OU MAIS	186 (31,8%)	5 (4,9%)
<b>SITUAÇÃO PROFISSIONAL</b>	ESTUDANTE	475 (81,2,%)	13 (12,7%)
	ESTUDANTE TRABALHADOR	53 (9,0%)	6 (5,9%)
	TRABALHADOR	36 (6,2%)	23 (22,5%)
	SEM OCUPAÇÃO	21 (3,6%)	60 (58,8%)
<b>POSSIBILIDADE DE CARREIRA NAS FFAA</b>		213 EM 581 (37%)	—

A distribuição geográfica dos 585 indivíduos da amostra do DDN encontra-se representada na Figura 12.

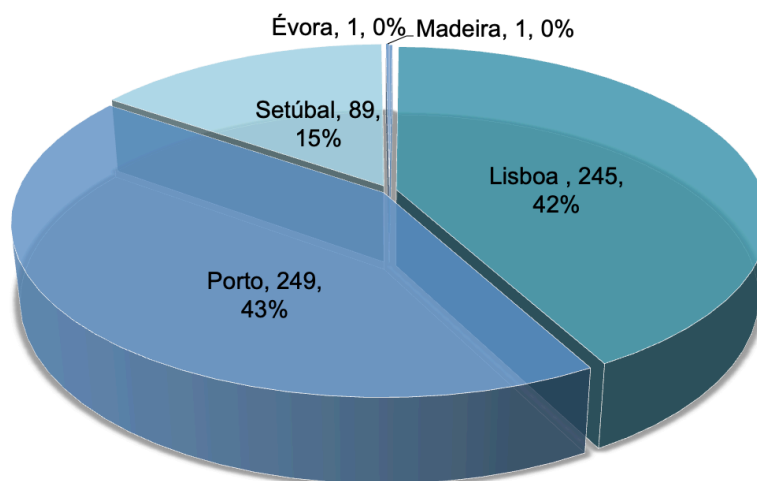


Figura 12 – Distribuição geográfica da amostra do DDN

### 2.3. Tratamento de dados

O tratamento estatístico dos dados foi efetuado na aplicação *Statistical Package for Social Science* (SPSS), versão 24, e os resultados organizados em análise descritiva. Para cada indivíduo foram calculadas as pontuações de cada AC e identificadas as âncoras com pontuação superior.

A amostra de participantes no DDN 2019 foi analisada nas seguintes vertentes:

- a totalidade da amostra;
- os indivíduos que colocam a possibilidade de seguir uma carreira nas FFAA;
- os indivíduos que não consideram seguir uma carreira nas FFAA.

Para efeitos de amostra de controlo de candidatos ao RC de praças escolheu-se a Marinha como referência, sendo utilizada para aferir de eventuais tendências profissionais no processo de evolução entre a possibilidade e a formalização do ingresso no serviço militar.

### 2.4. Resultados

Os resultados do tratamento dos dados são apresentados nas secções seguintes, para cada uma e para o conjunto das amostras.

#### 2.4.1. Amostra de participantes no DDN

Na análise dos dados da amostra do DDN, sobressai como primeira âncora de carreira o EV – equilíbrio entre a profissão e a vida familiar (25%), seguida do SD e DP (16% e 15%, respetivamente), da SE (14%) e da TF (13%). Na segunda âncora sobressai ainda o EV (20%), sendo de salientar o aumento considerável da TF (19%) e da SE (16%),



seguidas do DP e SD (ambas com 13%). As âncoras AI, GG e CE apresentam valores menos expressivos, inferiores a 10% (Figura 13).

As frequências da primeira e segunda AC e a distribuição da média geral da amostra (Tabela 6) encontram-se, genericamente, em linha com os resultados da investigação de Santos e Sarmiento (2019a, p. 9) no estudo exploratório de aplicação das AC ao RC no Exército.

De uma forma geral, os resultados são também coerentes com o estudo de Atrévia (2017) no que respeita ao equilíbrio do trabalho com a vida pessoal, à estabilidade e ao desenvolvimento profissional.

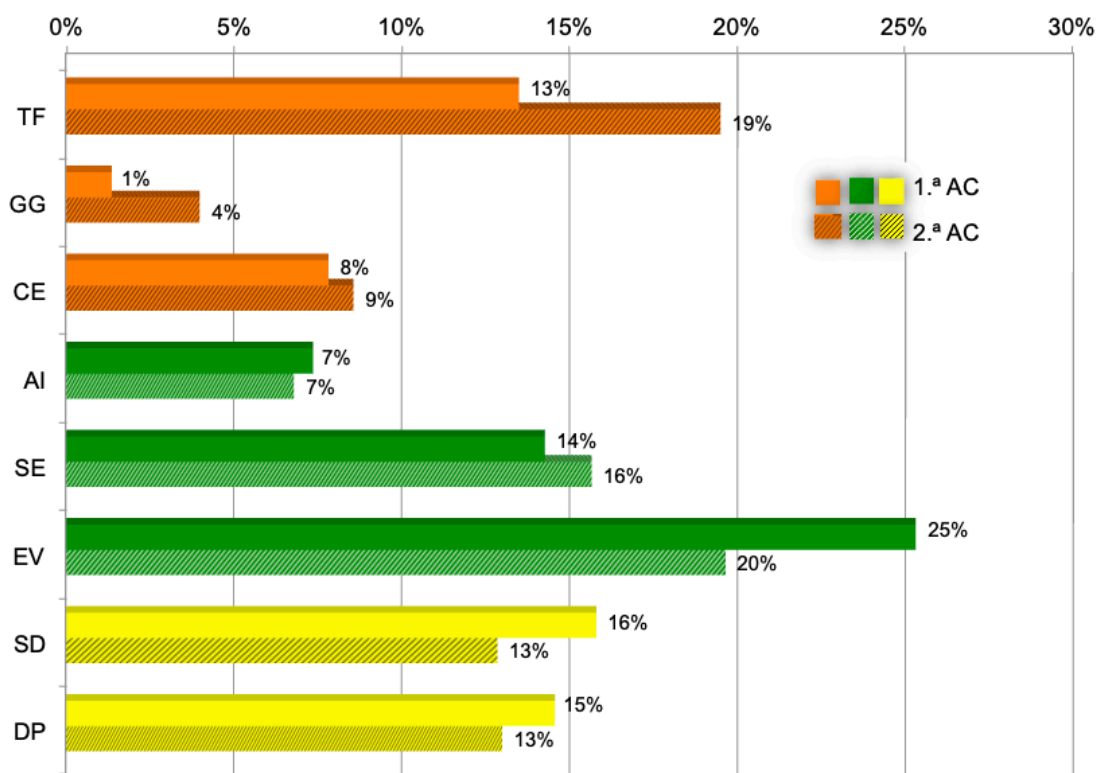


Figura 13 – Âncoras de carreira da amostra do DDN

No contexto deste trabalho, merece particular referência a valorização atribuída às âncoras baseadas nos valores, SD e DP, como indicador da sensibilidade para causas comuns, sociais e humanitárias, bem como a propensão para novos desafios.

Os resultados refletem ainda que os participantes no DDN que não colocam a possibilidade de seguir uma carreira nas FFAA apresentam elevado EV e SE (total de 43%) quando comparado com o SD e DP (total de 26%). Porém, os participantes que colocam a possibilidade de seguir uma carreira nas FFAA apresentam elevado SD e DP



(total de 38%), mesmo acima do EV e SE (total de 34%), prevalecendo ainda como âncora mais frequente o EV (21%) (Figura 14).

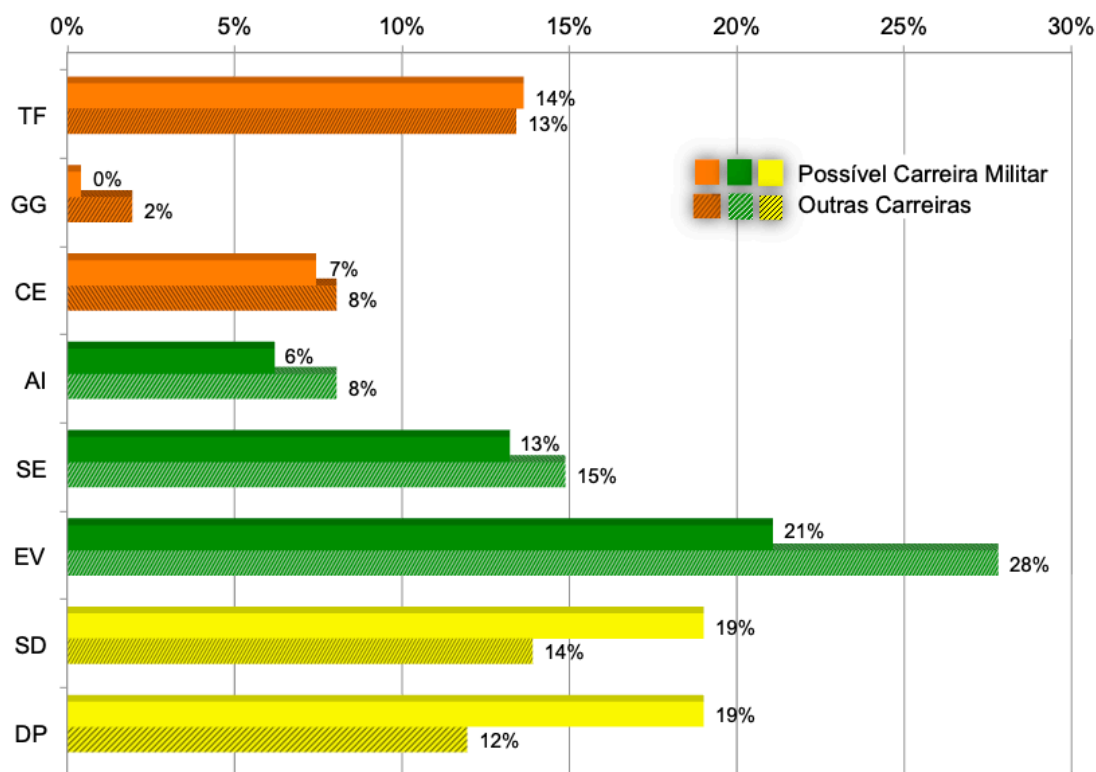


Figura 14 – Primeira âncora de carreira da amostra do DDN em função da possibilidade de seguir a carreira militar

As tendências anteriormente identificadas são também sustentadas pelas médias das âncoras de carreira (Tabela 6), confirmando as inclinações de carreira dominantes na amostra do DDN.

Tabela 6 – Valor médio e ordem das AC na amostra do DDN

⚓	POSSÍVEL CARREIRA MILITAR		OUTRAS CARREIRAS		MÉDIA GERAL	
	MÉDIA	ORDEM	MÉDIA	ORDEM	MÉDIA	ORDEM
EV	4,93	2	5,17	1	5,08	1
TF	4,90	4	4,75	2	4,81	2
DP	4,92	3	4,57	4	4,71	3
SD	4,94	1	4,56	5	4,70	4
SE	4,66	5	4,62	3	4,64	5
CE	4,01	6	3,95	6	3,97	6
AI	3,87	7	3,96	7	3,93	7
GG	3,61	8	3,51	8	3,55	8



### 2.4.2. Amostra dos candidatos RC-Marinha

Na análise dos dados da amostra dos candidatos à Marinha, salienta-se como primeira âncora o DP (29%), seguida da SE e SD (ambas com 21%) e da TF (15%). No entanto, na segunda âncora sobressai o SD (23%), seguida da TF e SE (ambas com 22%), e do DP (14%) (Figura 15).

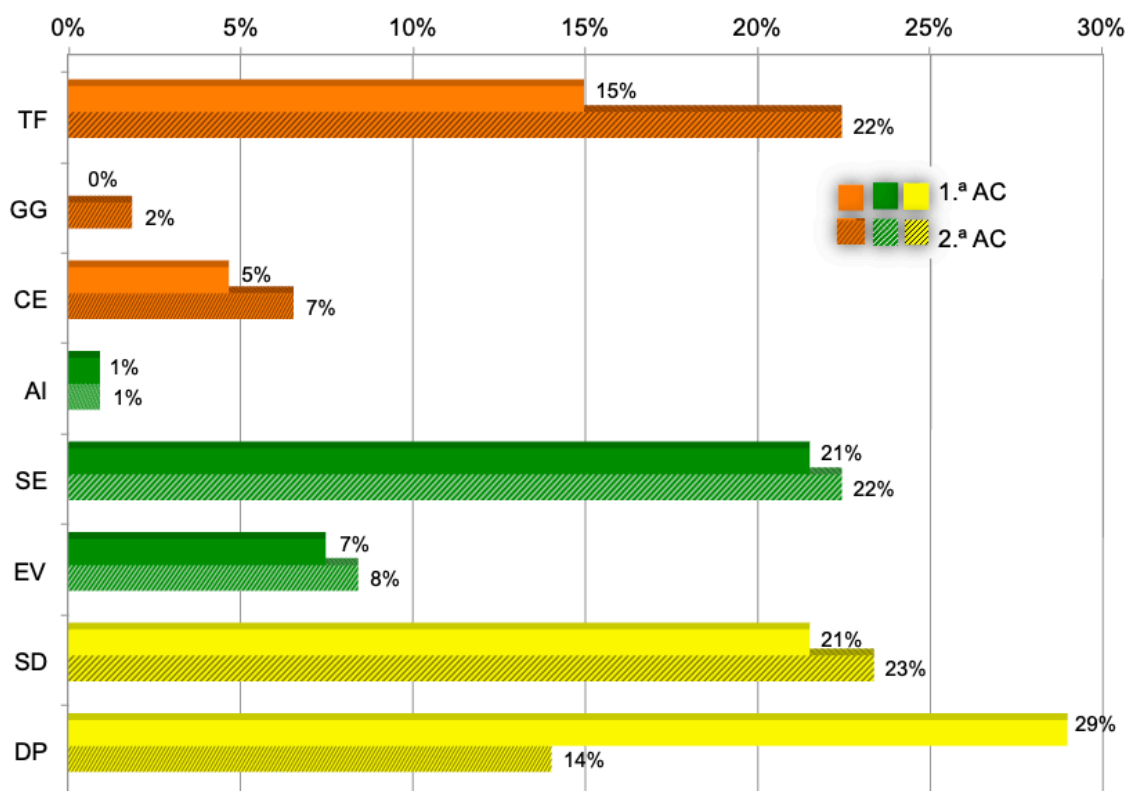


Figura 15 – Âncoras de carreira da amostra RC-Marinha

Contrariamente ao constatado na amostra do DDN, o EV aparece com percentagens pouco expressivas como primeira e segunda âncora (7 e 8% respetivamente). Estes dados também são sustentados pela valorização média de cada uma das âncoras (Tabela 7).

Tabela 7 – Valor médio e ordem das AC na amostra RC-Marinha

âncora	MÉDIA	ORDEM
DP	5,03	1
SE	4,84	2
SD	4,82	3
TF	4,73	4
EV	4,23	5
GG	3,42	6
CE	3,35	7
AI	3,13	8



### 2.4.3. Comparação de amostras

Na comparação dos resultados das amostras do DDN e RC-Marinha, identifica-se, no segundo caso, a predominância das âncoras baseadas nos valores (SD e DP), o que pode constituir-se como fator indutor da carreira nas FFAA, presente as especificidades funcionais e morais da condição militar (*cf.* Quadro 3). Contrariamente à amostra do DDN, constata-se uma presença mais reduzida do EV (apenas 7%), eventualmente justificável, nesta fase da juventude, pela maior disponibilidade e pela forte motivação para a missão militar. Todavia, a SE mantém uma presença muito elevada, enquanto necessidade de segurança no trabalho e de estabilidade financeira.

Em complemento, procedeu-se à avaliação das médias por âncora para ambas as amostras (Figura 16).

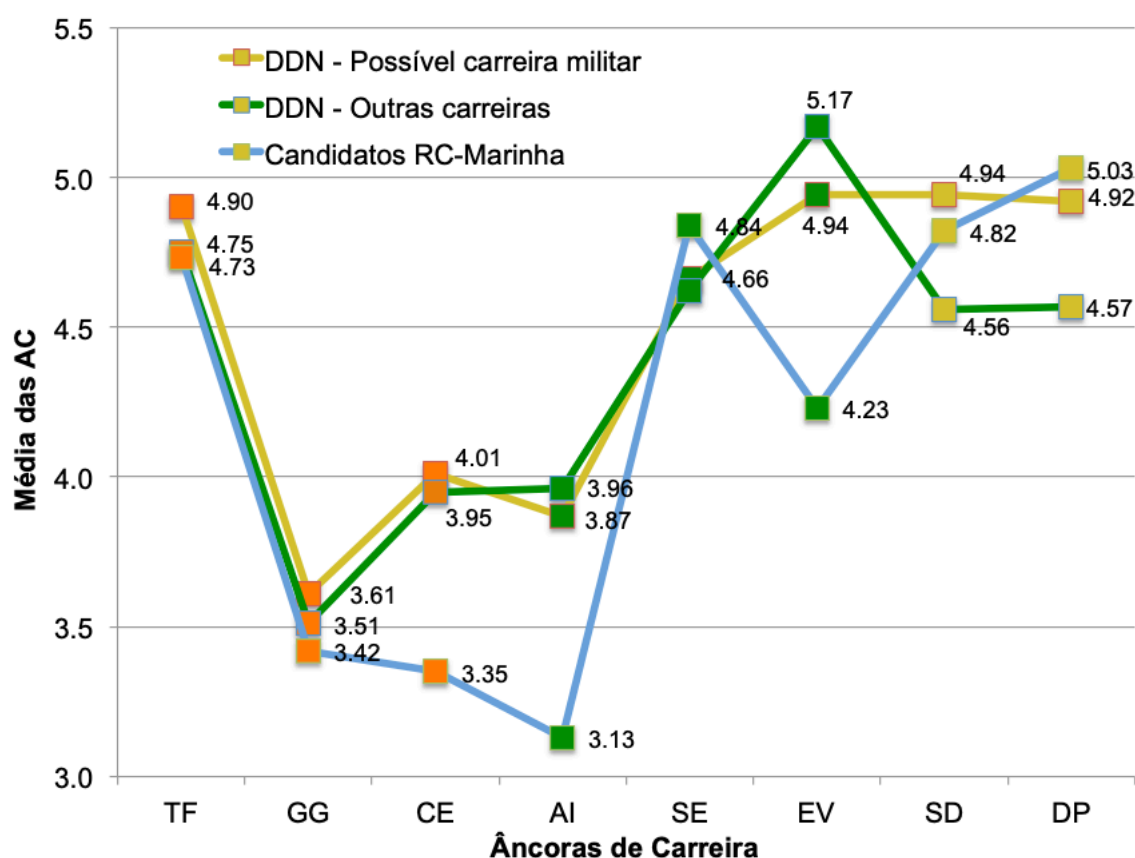


Figura 16 – Média das AC por amostras e grupos

Na amostra do DDN, na comparação entre os dois grupos de indivíduos em função da possibilidade de seguirem uma carreira nas FFAA, as diferenças visíveis são ao nível do EV, em que o grupo que não coloca a possibilidade de seguir a carreira militar apresenta



média superior. Por sua vez, o grupo que coloca a possibilidade de seguir a carreira militar apresenta médias superiores nas âncoras baseadas nos valores (SD e DP), próximas da amostra do RC-Marinha.

A amostra do RC-Marinha apresenta, relativamente à amostra do DDN, médias mais baixas nas âncoras AI, EV, e CE, com o fortalecimento das âncoras baseadas nos valores (SD e DP) e da SE, relativamente aos jovens que não consideram a possibilidade de uma carreira militar. Estas diferenças sugerem um perfil de carreira diferenciado em relação aos participantes no DDN, constituindo matéria com potencial para investigação futura.

Com os dados disponíveis, além da particular motivação dos candidatos para o ingresso no RC-Marinha, estes jovens apresentam uma situação profissional distinta da amostra do DDN (*cf.* Quadro 2) que, como analisado por Ferreira et al. (2017) pode justificar as diferenças dentro da mesma geração.

#### 2.4.4. Motivações para a profissão

Além da análise quantitativa, foi efetuada uma análise qualitativa com questões abertas sobre os aspetos relevantes para a escolha e sucesso na profissão.

Na amostra do DDN os participantes identificam como mais relevantes na escolha da profissão os aspetos relacionados com as categorias pré-definidas (AC) SE, SD e EV, emergindo ainda novas categorias, como a remuneração, vocação e realização (Figura 17).

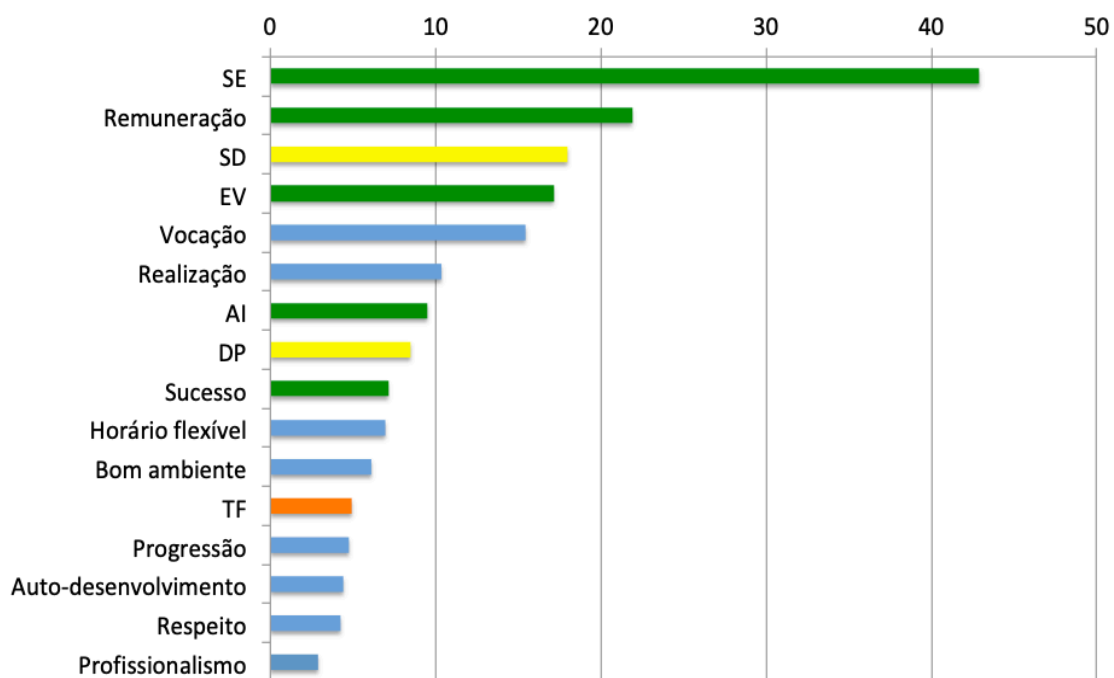


Figura 17 – Aspetos mais relevantes na profissão – amostra do DDN (frequências)



Na amostra de candidatos ao RC-Marinha é, também, identificado como motivo preponderante para a escolha da profissão a segurança e estabilidade (SE), seguido de aspetos relacionados com a realização, as âncoras baseadas nos valores (DP e SD), o equilíbrio entre a profissão e a vida familiar (EV) e a progressão profissional. Comparativamente com a amostra do DDN, embora valorizem o EV e a remuneração, estes aspetos aparecem em prioridade mais baixa (Figura 18).

De uma forma geral, as categorias pré-definidas identificadas na análise qualitativa encontram-se em linha com os resultados da análise quantitativa, reforçando em particular a categoria da segurança no trabalho e estabilidade financeira (SE).

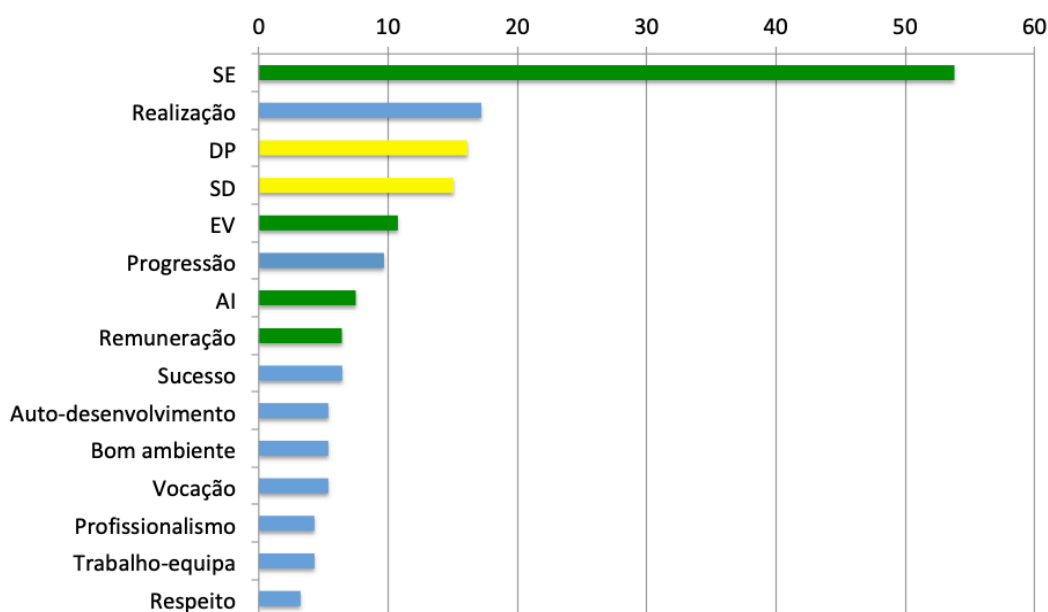


Figura 18 – Aspetos mais relevantes na profissão – amostra RC-Marinha (frequências)

Já na questão sobre sucesso na carreira, a amostra de participantes no DDN apresenta enfoque na remuneração e na estabilidade e segurança (SE), seguidas do SD, a realização, o reconhecimento, o DP, o EV e vocação (Figura 19). Apesar dos fatores extrínsecos<sup>8</sup> dominantes, relacionados com a remuneração e a SE, constata-se a maior presença de fatores intrínsecos<sup>9</sup> (realização, reconhecimento e progressão) como indicadores da satisfação no trabalho.

<sup>8</sup> Fatores de contexto, situam-se no ambiente envolvente e nas condições em que as pessoas realizam o seu trabalho.

<sup>9</sup> Fatores motivacionais, relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas atribuídas.

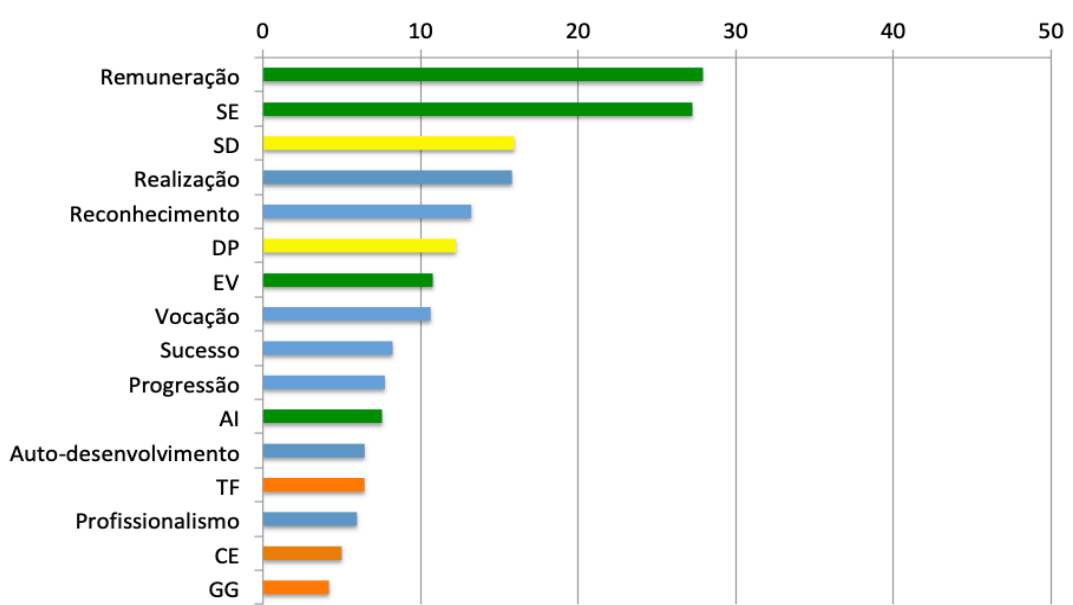


Figura 19 – Aspectos mais relevantes no sucesso na carreira – amostra do DDN (frequências)

Na amostra de candidatos ao RC-Marinha, no sucesso na profissão, destaca-se como principais motivos a realização, a SE, e o reconhecimento, o DP e SD, emergindo ainda novas categorias como o profissionalismo, a remuneração e a progressão (Figura 20). Os fatores intrínsecos (realização, reconhecimento e progressão) encontram-se mais reforçados nesta amostra.

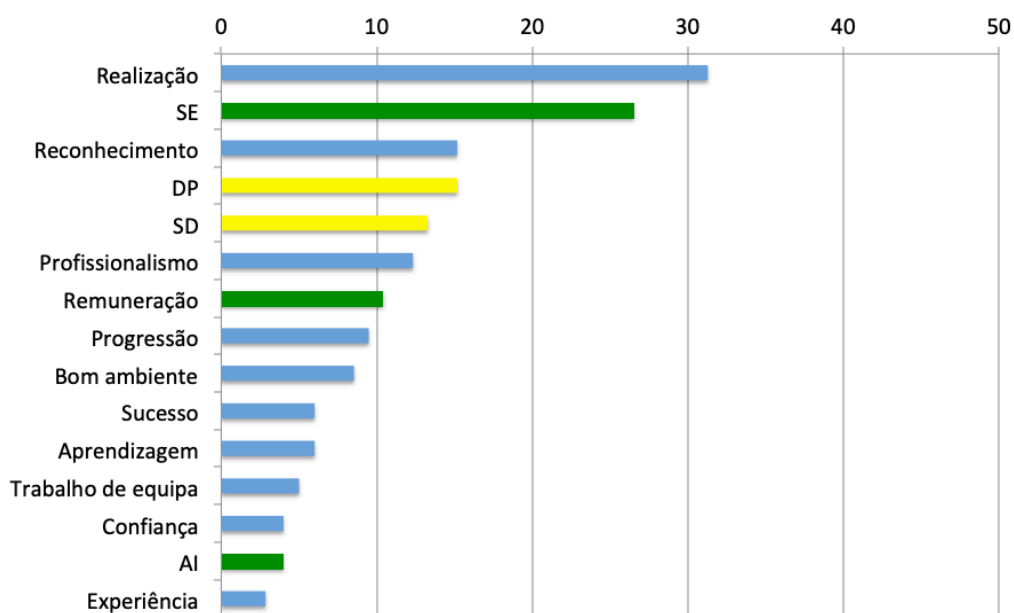


Figura 20 – Aspectos relevantes no sucesso da carreira – amostra RC-Marinha (frequências)

Na questão colocada apenas aos candidatos ao RC-Marinha, sobre a sua motivação para o ingresso nas FFAA (Figura 21), as respostas enfatizam o servir o País, a SE, a vocação, as âncoras associadas aos valores (DP e SD) e valores da cultura castrense. Estas



características ajustam-se ao padrão típico de quem tenciona seguir uma carreira militar, movido pelos valores e referências permanentes da IM.

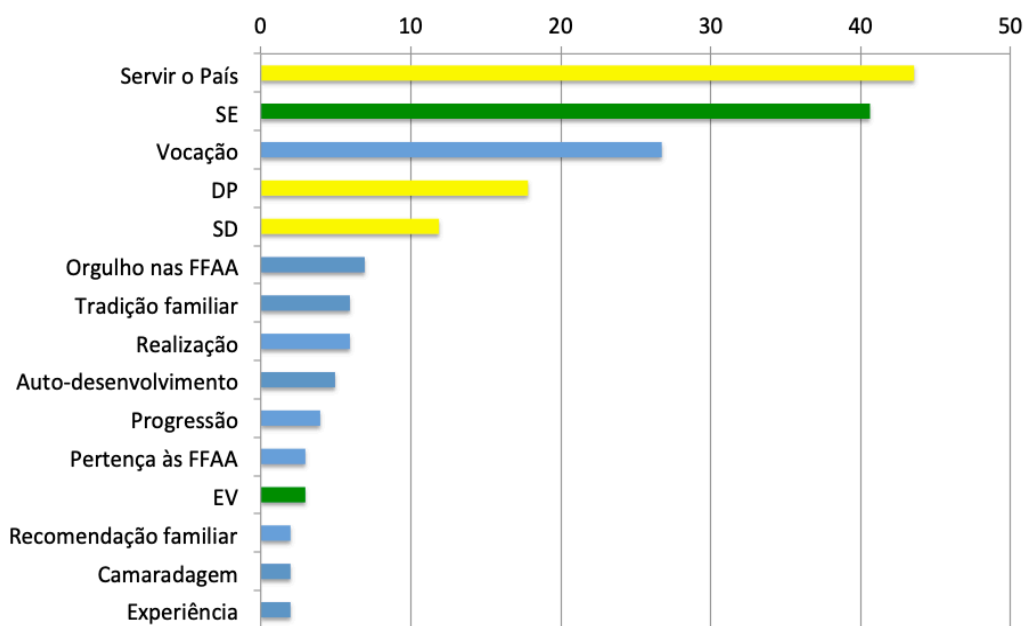


Figura 21 – Aspectos mais relevantes para ingresso nas FFAA – amostra RC-Marinha (frequências)

#### 2.4.5. Expetativas de ingresso nas FFAA

Da amostra do DDN, 213 (84 do sexo feminino, 129 do sexo masculino) dos 581 participantes, respondentes a esta questão, colocam a possibilidade de seguirem uma carreira nas FFAA. A percentagem de potenciais candidatos, 37% (31% do sexo feminino, 41% do sexo masculino), encontra-se dentro da ordem de grandeza apresentada nos relatórios do DDN (DGRDN, 2017, p. 33), constituindo-se resultados animadores para a IM.

### 2.5. Síntese conclusiva

De acordo com os resultados do estudo, a amostra de jovens da Geração Z participantes no DDN priorizam o Estilo de Vida, enquanto equilíbrio entre a profissão e a vida familiar, a Segurança/Estabilidade, o Desafio Puro e o Serviço/Dedicação a uma Causa, como forma de contribuírem para uma sociedade melhor. Ao nível das âncoras baseadas nos talentos, a Competência Técnica/Funcional assume a maior relevância.

Na amostra do DDN na comparação entre os jovens com e sem predisposição para o eventual ingresso na carreira militar, identifica-se, nos primeiros, o aumento quer da média, quer da percentagem das âncoras de carreira baseadas nos valores, *i.e.*, Serviço/Dedicação a uma Causa e Desafio Puro, e a redução da âncora de carreira do



Estilo de Vida. Esta tendência aproxima-se do constatado na amostra de controlo de candidatos ao RC-Marinha, em que existe uma preponderância marcada das âncoras baseadas nos valores.

Assim, considera-se respondida a QD2, na medida em que foi efetuada a classificação da Geração Z quanto às aspirações gerais de carreira e predisposição para o eventual ingresso nas FFAA.



### 3. Oportunidades de atratividade e de retenção das FFAA

Neste capítulo é contextualizada a profissão militar e, baseado no perfil de carreira da amostra de participantes no DDN, são apresentadas medidas, com posterior aferição através de entrevistas a responsáveis pela área da gestão do pessoal nos ramos das FFAA. A concluir é apresentada a resposta à QD3 sobre a oferta da IM aos militares RC e sobre o seu eventual ajustamento às orientações e expectativas profissionais da Geração Z no RC nas FFAA.

#### 3.1. A profissão militar

A profissão militar apresenta especificidades próprias, de natureza funcional e moral, conforme apresentado nas secções seguintes.

##### 3.1.1. A condição militar

Os militares dos quadros permanentes, em qualquer situação, e os restantes militares na efetividade de serviço estão sujeitos a exigências específicas quer no exercício dos direitos, quer no cumprimento dos deveres, bem como aos princípios orientadores das respetivas carreiras, de acordo com as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar, Lei n.º 11/89, de 1 de junho.

O artigo 2.º dessa Lei apresenta a condição militar, sendo de destacar, conforme identificado por Santos (2012, p. 11) e Cruz (1995) as especificidades funcionais e morais associadas a este conceito (Quadro 3).

Quadro 3 – A condição militar

Especificidades Funcionais	Especificidades Morais
Subordinação ao interesse nacional	Dedicação ao serviço com sacrifício dos interesses pessoais
Permanente disponibilidade para o serviço	Espírito de missão que implica, no limite, o sacrifício da própria vida na defesa da Pátria
Hierarquização de competências e responsabilidades	Honra e a dignidade, enquanto referências permanentes
Restrição ao exercício de alguns direitos consagrados pela Constituição da República Portuguesa	Disciplina, com motivos próprios e características específicas, mercê da criticidade de algumas atividades militares.

**Fonte:** Adaptado de Santos (2012) e Cruz (1995)

A condição militar segundo Silva (2010, cit. por Santos, 2012, p. 11) está dependente dos seguintes fatores:



- [...] *Dos valores de uma sociedade hedonística, que coloca o sucesso e a riqueza como objetivos para a maioria e, ao mesmo tempo, de muitos (cidadãos) que se guiam por ideais e se associam para ser solidários e ajudar os outros;*
- *Das missões das Forças Armadas no cenário atual, onde as intervenções de natureza humanitária são frequentes;*
- *Da atração da aventura para uma juventude que não viveu riscos e dificuldades;*
- *Do aumento do desemprego resultante da crise económica;*
- *Do reconhecimento em termos de admiração e prestígio que a Sociedade em geral atribui às Forças Armadas.*

No contexto deste trabalho, estes fatores revestem-se de elevado significado pela perceção que têm na população-alvo do recrutamento para o RC, sobre a atratividade da profissão militar, mas também no seu núcleo próximo, de familiares e amigos, que os influenciam nas escolhas profissionais.

### 3.1.2. O regime de contrato nas FFAA

O Serviço Militar Obrigatório (SMO) foi formalmente extinto em 19 de setembro de 2004. Após o período de transição de 4 anos, aprovado em 1 de julho de 1999, o país passou do modelo de serviço militar baseado na conscrição para um novo modelo baseado no voluntariado (Borges, 2018; Bragança, 2017; Branco, 2017).

A Lei do Serviço Militar (Lei n.º 174/99 de 21 de setembro), que pôs fim ao SMO, prevê três modalidades de recrutamento: normal, especial e excecional. O normal destina-se aos cidadãos que pretendem prestar o serviço militar voluntário, em regime de voluntariado ou de contrato. O especial é direcionado para a admissão aos Quadros Permanentes (QP). O excecional é reservado a situações de satisfação das necessidades fundamentais das FFAA quando afetadas ou prejudicadas na prossecução dos objetivos permanentes da política de defesa nacional, conforme estatuído no art.º 34.º da Lei do Serviço Militar, através da convocação dos cidadãos que se encontrem na reserva de recrutamento, ou da mobilização dos cidadãos na reserva de disponibilidade.

Neste trabalho, apenas é abordado o serviço militar em RC, destinado a cidadãos com idade entre os 18 e os 24 anos. A prestação do serviço militar em RC tem a duração mínima de dois anos e máxima de seis anos. O ingresso no RC, na categoria de praças, está



aberto aos cidadãos na faixa etária acima indicada e, no mínimo, com o 9.º ano de escolaridade. Todavia, o ingresso está também aberto aos militares em RV, após conclusão dos 12 meses de serviço.

Recentemente, como estímulo e reforço da capacidade de retenção nas fileiras, foi aprovado o novo Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Diferentes Regimes de Contrato e no Regime de Voluntariado (Decreto-Lei n.º 76/2018, de 28 de outubro), adaptando-o ao contexto externo e interno das FFAA, como instrumento de apoio à reinserção socioprofissional no MT dos militares contratados, após atingirem o limite máximo legalmente previsto para presença nas fileiras (Cunha, 2017).

Também para reforço da retenção foi aprovado o novo Regime de Contrato Especial para Prestação de Serviço Militar (Decreto-Lei n.º 75/2018, de 11 de outubro) que alarga a duração do contrato até aos 18 anos, em situações funcionais cujo grau de formação e treino, habilitações académicas específicas e particulares exigências técnicas tornam conveniente uma prestação de serviço efetivo de duração prolongada, que garanta maior estabilidade na gestão dos militares.

Além dos diplomas acima referidos, em 12 de abril de 2019, foi apresentado oficialmente o Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar (PAPSM) (MDN, 2019).

Este plano tem por base a proposta da Equipa Multidisciplinar Especializada, mandatada para apresentar um plano de medidas de intervenção, no seguimento do Estudo de Caracterização Sociodemográfica e de Satisfação Organizacional dos Militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três ramos das Forças Armadas (DGRDN, 2017a) e das recomendações de intervenção identificadas pelo *focus group* de nível estratégico, com representantes da área do pessoal dos ramos das FFAA.

Este plano apresenta um conjunto de medidas e ações, agrupados nas áreas de intervenção em torno de três eixos fundamentais (recrutar, reter e reinserir), com o objetivo de contribuírem para valorizar a profissão militar e os militares (ver Apêndice H).

Hatto, Muxel e Tomescu (2011, cit. por DGRDN, 2017, p. 43) consideram que, com o fim da obrigação do serviço militar, surgiram novas formas de representar as FFAA e de considerar a sua utilidade social e o seu campo de ação. Por isso, compreender as orientações profissionais dos jovens é vital para a gestão do pessoal na IM.



### 3.2. Identificação dos desafios colocados pela Geração Z

As âncoras de carreira dominantes, identificadas na amostra da Geração Z participante no DDN, permitem salientar os seguintes aspetos como mais atrativos para a profissão: o equilíbrio entre a profissão e a vida familiar (EV), estabilidade financeira e a segurança no trabalho (SE), a valorização de competências e experiências profissionais (TF), os desafios e superação (DP), e a valorização do serviço e dedicação a causas comuns (SD).

As questões abertas sobre as motivações e sucesso na profissão apresentam, além das AC, categorias emergentes, como a remuneração, a realização, o reconhecimento, a vocação, a progressão e a flexibilidade de horário.

Assim, desta consulta aos jovens, a IM, enquadrada pela profissão e condição militar e dentro da sua margem de resposta, deve ir ao encontro desta nova geração, através do perfil de carreira identificado. Nesse sentido, com as características das AC e recurso às tabelas 5 e 8–Apêndice E, identificam-se as seguintes medidas, como possível resposta da IM à Geração Z:

**a. Estilo de Vida** – Integração e compatibilização da vida profissional com a vida familiar.

- (1) Incentivos e compensação na prestação do serviço militar fora do local de residência.
- (2) Desenvolvimento de programa de proteção familiar e de qualidade de vida (habitabilidade e bem-estar).

**b. Segurança/Estabilidade** – Priorização da segurança económica e estabilidade. Motivação para o trabalho de longa duração, bons benefícios e reforma generosa.

- (1) Aumento dos vencimentos e benefícios associados ao serviço militar, nomeadamente na fase de instrução.
- (2) Planeamento e gestão da carreira com proximidade (acompanhamento por tutor/mentor).
- (3) Abertura de carreira na categoria de praças do quadro permanente para o Exército e Força Aérea (QP).

**c. Competência Técnica/Funcional** – Valorização de competências e experiências profissionais que demonstrem alto nível de capacidade técnica individual.

- (1) Formação profissional certificada (referencial: Sistema Nacional de Qualificações).



(2) Criar condições de valorização da experiência e da formação profissional para a empregabilidade pós-RC.

(3) Desenvolvimento da carreira com funções de maior exigência técnica.

**d. Desafio Puro** – Valorização de reptos de superação de obstáculos e de competição. Motivação para testar a resistência pessoal através de projetos difíceis ou de trabalho fisicamente desafiador.

(1) Atribuição de desafios de complexidade crescente na carreira.

(2) Prémios e reconhecimento por superação.

**e. Serviço/Dedicação a uma Causa** – Priorização dos valores que contribuam para causas comuns em prol da sociedade, como tornar o mundo um lugar melhor.

(1) Participação em missões de apoio à sociedade.

(2) Oportunidade de integração em missões humanitárias ou de apoio à paz.

### **3.3. Avaliação das medidas propostas**

Para a avaliação das medidas propostas foram conduzidas entrevistas aos responsáveis pela área de gestão do pessoal dos ramos das FFAA (C. Ferreira, entrevista por correio electrónico, em 9 de maio de 2019; E. Craveiro, entrevista presencial, em 22 de abril de 2019; R. Lopes, entrevista por correio electrónico, em 3 de maio de 2019). Além desta apreciação (apêndices I e J), foi também efetuada a avaliação do alinhamento destas medidas com o PAPSM (Apêndice G):

#### **a. Estilo de Vida**

As duas medidas propostas estão identificadas no PAPSM (medidas B.3.1-B.3.3 e B.3.5-B.3.7). Segundo C. Ferreira (*op. cit.*) estas medidas estão sujeitas a disponibilidade financeira pelo que a sua eventual implementação poderá ser demorada.

Em complemento, E. Craveiro (*op. cit.*) identifica a flexibilidade de trabalho fora da unidade, através do uso das novas tecnologias, como forma de compensação pela dedicação dos militares.

A assistência na saúde aos familiares dos militares RC constitui já uma mais-valia que deve contribuir para a atratividade do serviço militar (E. Craveiro, *op. cit.*; R. Lopes, *op. cit.*).

#### **b. Segurança/Estabilidade**

O aumento dos vencimentos e benefícios associados ao serviço militar, está referenciado no PAPSM como valorização da carreira militar em termos remuneratórios



(medida B.3.8). Para E. Craveiro (*op. cit.*) esta valorização deverá ter como referência situações comparáveis no Estado.

A proposta do planeamento e gestão da carreira com proximidade encontra-se identificada no PAPSM como implementação da figura do gestor de carreira para os militares (medida B.1.2). A Marinha tem implementado, desde fevereiro de 2018, programas de mentoria e tutoria (C. Ferreira, *op. cit.*). Todavia, E. Craveiro (*op. cit.*) refere a eventual dificuldade de implementação desta medida ao RC, por se tratar de um percurso profissional de curta duração.

A abertura de carreira na categoria de praças do QP, tal como acontece na Marinha, é uma solução alternativa que assegura a segurança do trabalho, mas requer estudo e a perspetiva de um percurso profissional. Esta proposta está referenciada no PAPSM como estudo da viabilidade da criação de um QP para a categoria de praças no Exército e na Força Aérea (medida B.1.5).

### **c. Competência Técnica/Funcional**

A formação profissional nas FFAA tem tido desenvolvimentos nos últimos anos, sendo a certificação<sup>10</sup> um exemplo concreto do esforço da IM, correspondendo à evolução do ensino oficial e da relevância crescente que este assume na educação e na formação dos cidadãos. A formação profissional certificada constitui uma mais-valia para os militares e para a sua integração no MT após saída das fileiras. Esta proposta encontra-se identificada no PAPSM, medida B.2.1.

O mesmo se aplica à valorização da experiência e da formação profissional para a empregabilidade pós-RC, devendo a formação contínua ou adicional ser o mais aberta possível, sob proposta dos militares, sendo o apoio da IM à formação equacionado em função da relevância para as funções exercidas (E. Craveiro, *op. cit.*). Esta proposta encontra-se identificada no PAPSM, medidas B.2.3 e B.2.5.

O desenvolvimento da carreira com funções de maior exigência técnica, deve corresponder ao desenvolvimento normal da atividade profissional, contudo este processo de valorização tem sido dificultado pela quebra do ciclo, com a saída de militares antes do fim do contrato e sem a reposição de efetivos (E. Craveiro, *op. cit.*). A falta de pessoal nem sempre permite a rotatividade desejável (C. Ferreira, *op. cit.*).

---

<sup>10</sup> Homologação formal, por entidade competente, em como a formação obtida corresponde ao previsto no normativo legal, habilitando a pessoa que a adquire a ser formalmente qualificado para o respetivo desempenho.



#### **d. Desafio Puro**

A atribuição de desafios de complexidade crescente é usual na atividade dos militares, contudo esta situação depende estruturalmente das funções exercidas, mas também de forma conjuntural das missões em que se encontram empenhados. C. Ferreira (*op. cit.*) considera esta medida de implementação pouco provável.

De acordo com E. Craveiro (*op. cit.*) a aplicação de prémios e reconhecimento por superação devem ser vistos de forma transversal a todos os militares.

As FFAA têm reptos aliciantes, camaradagem e desafios exigentes que devem motivar os jovens com vocação militar. Por sua vez a IM deve corresponder com esses estímulos, num ambiente pautado pelos valores e cultura militar (E. Craveiro, *op. cit.*).

#### **e. Serviço/Dedicação a uma Causa**

As missões humanitárias ou de apoio à paz constituem uma oportunidade para alguns militares dos três ramos das FFAA. A participação nestas missões deve ser vista como uma consequência da profissão militar e não como uma forma de atratividade, sob pena de criar falsas expetativas aos jovens interessados na profissão militar (E. Craveiro, *op. cit.*).

O serviço militar integra uma forte componente cívica e de liderança que deve corresponder ao estímulo dos jovens que integram as fileiras.

### **3.4. Síntese conclusiva**

Pela relevância das âncoras de carreira apresentadas neste estudo e também das motivações profissionais da amostra de jovens da Geração Z, identificam-se, como resposta à QD3, as seguintes medidas prioritárias para a IM se ajustar às orientações e expetativas profissionais da Geração Z no RC nas FFAA:

- i) Incrementar os vencimentos e benefícios associados ao serviço militar (estabilidade financeira).
- ii) Avaliar a abertura de carreira na categoria de praças QP no Exército e na Força Aérea (segurança no trabalho).
- iii) Desenvolver um programa de proteção familiar e de qualidade de vida, habitabilidade e bem-estar (Estilo de Vida).
- iv) Desenvolver a compensação pela prestação do serviço militar fora do local de residência e flexibilidade de gestão do tempo (Estilo de Vida).
- v) Desenvolver a formação profissional certificada (Competência Técnica/Funcional).



- vi) Criar condições de valorização da experiência e da formação profissional para a empregabilidade pós-RC (Competência Técnica/Funcional).

Releva-se que a maioria destas medidas constam do Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar. Assim, a sua execução contribuirá para a atratividade e retenção da Geração Z nas fileiras das FFAA.



## **Conclusões**

Num período em que existe dificuldade no preenchimento das vagas disponíveis para o serviço militar em RC nas FFAA, sobretudo na categoria de praças, o estudo da Geração Z assume elevada relevância, porquanto constitui a população-alvo do recrutamento na próxima década.

Este trabalho investiga as aspirações gerais de carreira da Geração Z e as suas motivações profissionais, por forma a caracterizar a coorte de jovens participantes no DDN 2019 e antecipar os desafios que se colocam à IM.

## **Sumário das grandes linhas do procedimento metodológico**

Este estudo procura responder à questão central de saber de que modo é necessário adotar medidas direcionadas para atrair e reter os jovens da Geração Z no RC nas FFAA.

O modelo de análise permitiu, ao longo de três capítulos, analisar as gerações, o MT, a carreira interna e externa, e a Geração Z, comparando-a com a sua predecessora. Com a análise das aspirações gerais de carreira, as motivações profissionais e predisposição para o eventual ingresso na profissão militar, desenvolveram-se os contributos desta investigação, com a proposta de medidas prioritárias para a atração e retenção da Geração Z no RC nas FFAA.

Neste trabalho foram tratados inquéritos de 581 participantes no DDN e de 100 candidatos ao RC para a categoria de praças na Marinha, por forma a identificar o seu perfil profissional.

Para tanto combinou-se a análise documental com o resultado dos inquéritos sobre as orientações de carreira e a análise de conteúdo de entrevistas a responsáveis pela área de gestão do pessoal nos ramos das FFAA, para aferição das medidas propostas, como contributo para a atratividade e retenção dos militares em RC.

## **Avaliação dos resultados**

O modelo de análise constituiu uma estrutura relevante para direcionar a pesquisa bibliográfica e a recolha de dados, assim como, para definir o percurso metodológico e atingir o objetivo final do trabalho.

No primeiro capítulo apresenta-se o enquadramento concetual, documental e revisão da literatura, o contexto externo associado à Geração Z, e o desenvolvimento do OE1, com



a caracterização da Geração Z e das diferenças em relação à geração anterior, com recurso a análise documental.

No segundo desenvolve-se o OE2. Para esse efeito, efetua-se a caracterização do perfil da Geração Z no que se refere às aspirações gerais de carreira e à predisposição para o eventual ingresso nas FFAA, com base nos dados recolhidos nos questionários.

No último, com base no perfil de carreira e expectativas de eventual ingresso nas FFAA, é desenvolvido o OE3 e evidenciados os contributos desta investigação, com aferição através da análise de conteúdo das entrevistas realizadas.

Desta forma, baseado nas aspirações gerais de carreira dos jovens da Geração Z participantes no DDN 2019 e das motivações para a profissão, foram identificadas medidas direcionadas para atrair e reter esta nova geração no RC nas FFAA, como resposta à questão central deste estudo.

Em síntese, pode afirmar-se que o modelo de análise, consubstanciado na aplicação de inquéritos de orientação de carreira, revelou-se ajustado ao objetivo geral desta investigação por conter um conjunto de indicadores adequados à posterior análise em contexto militar.

### **Contributos para o conhecimento**

Tendo em vista a importância do tema, o presente TII percorre o modelo de análise focado na valorização do conhecimento do objeto de estudo – as aspirações gerais de carreira da Geração Z, baseada numa amostra de participantes no DDN 2019.

Desta forma, são contributos específicos deste trabalho:

- A caracterização das orientações profissionais da Geração Z, com priorização do Estilo de Vida, *i.e.*, equilíbrio entre a profissão e a vida familiar, a segurança no trabalho e estabilidade financeira, em paralelo com o Desafio Puro, o Serviço/Dedicação a uma Causa, como forma de contribuírem para uma sociedade melhor, e a Competência Técnica/Funcional com a valorização de experiências profissionais com elevado nível de capacidade técnica individual.
- A diferenciação entre os jovens com e sem predisposição para eventual ingresso na carreira militar. Com efeito, nos primeiros verifica-se o aumento, quer da média, quer da percentagem das âncoras de carreira baseadas nos valores, Serviço/Dedicação a uma Causa e Desafio Puro, e a redução da âncora de carreira Estilo de Vida. Esta tendência aproxima-se dos resultados da amostra de controlo



de candidatos ao RC-Marinha, em que existe uma preponderância marcada das âncoras de carreira baseadas nos valores (Serviço/Dedicação a uma Causa e Desafio Puro).

- Os resultados deste trabalho apontam para uma separação entre o perfil dos jovens em função da sua predisposição para eventual ingresso na profissão militar, marcada pela maior valorização ou presença das âncoras de carreira baseadas nos valores.
- Através do perfil de carreira são apresentadas medidas prioritárias para a atração e retenção da Geração Z para o RC nas FFAA. Contudo, a informação apresentada desta nova geração deve ser mais explorada no âmbito da gestão de RH nas FFAA.

Este estudo permitiu ainda obter um acréscimo de conhecimento sobre as orientações gerais de carreira de uma amostra da Geração Z, significativa da população participante no DDN 2019, como contributo para a reflexão das FFAA na adaptação às novas circunstâncias e aos desafios colocados à atração e retenção desta geração em percursos profissionais no RC.

### **Recomendações e outras considerações de ordem prática**

O estudo embora tenha contado com a participação de entidades com responsabilidade na gestão do pessoal dos ramos das FFAA, na fase conclusiva, julga-se conveniente a sua divulgação pelos órgãos de gestão do pessoal dos ramos como forma de partilha das conclusões obtidas, permitindo, eventualmente, uma reflexão mais pormenorizada.

### **Limitações da investigação e abertura para pesquisas futuras**

A principal limitação deste trabalho prende-se com a não adesão dos jovens aos inquéritos *online*. Tendo, como alternativa, sido implementados os questionários em papel. Esta alternativa embora corresponda a uma amostra representativa da população dos participantes no DDN tem uma distribuição geográfica mais limitada.

Sendo assim, abre-se caminho para futuros trabalhos de investigação que possam utilizar uma amostra mais abrangente, geograficamente representativa da população da Geração Z nacional, sendo desejável o estudo comparativo entre as orientações de carreira



dos jovens antes, na fase de candidatura e durante o RC nos ramos das FFAA, para verificação das tendências de orientação de carreira apontadas neste trabalho.

Uma nova aplicação dos inquéritos aos candidatos ao RC na Marinha, algum tempo após o início do contrato, constitui uma oportunidade de investigação para aferir se as âncoras de carreira se apresentam estáveis ou se existe uma tendência de aproximação ao padrão dos jovens participantes no DDN.



### **Bibliografia**

- Adobe (2016). *Gen Z in the Classroom: Creating the Future*. Adobe Education Creativity Study. Retirado de <http://www.adobeeducate.com/genz/global-education-genz>.
- Alberto, D. (2008). *O Alinhamento das Âncoras de Carreira: Explorando a Satisfação com o Trabalho*. Tese de Mestrado, Pontifícia Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Almeida, W. (2008). *Captação e selecção de talentos: repensando a teoria e a prática* (1.<sup>a</sup> ed.). São Paulo. Atlas.
- Atrevia (2017). *Atrevia e Deusto Business School apresentam estudo sobre a Geração "Z"*. Retirado de <https://atrevia.com/pt/actualidade/atrevia-deusto-business-school-apresentam-estudo-geracao-z/>
- Beall, G. (2016). *8 Key Differences between Gen Z and Millennials*. Huffpost. Retirado de [https://www.huffingtonpost.com/george-beall/8-key-differencesbetween\\_b\\_12814200.html?guccounter=1](https://www.huffingtonpost.com/george-beall/8-key-differencesbetween_b_12814200.html?guccounter=1)
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations Workspace. *Journal of Competitiveness*, 8 (3), 90-106.
- Bevilacqua, L., Basilio, A., Terçariol, C., & Nardi, A. (2016). O Perfil das Gerações X, Y e Z. *Rev. Científica Eletrónica UNISEB*, 7 (7), 33-44.
- Bolser, K., & Gosciej, R. (2015). Millennials: Multi-Generational Leaders Staying Connected. *Journal of Practical Consulting*, 5 (2, Winter), 1-9.
- Borges, J. (2018). *A Evolução dos Modelos de Recrutamento nas Organizações Militares*. TII CEMC. Lisboa: IUM.
- Bortolazzo, S. (2016). De Comte a Bauman: Algumas aproximações entre os conceitos de geração e identidade. *Estudos de Sociologia*, 1 (22), 121-144.
- Bragança, N. (2017). *Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos que prestam serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato nas Forças Armadas*. TII CPOG. Lisboa: IUM.
- Branco, A. (2017). *Predisposição para o ingresso nas Forças Armadas: um estudo sobre ações de recrutamento dirigido*. TII CEMC. Lisboa: IUM.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4.<sup>a</sup> ed.). Oxford University Press, New York.
- Cantante, F. (2018). *O Mercado de Trabalho em Portugal e nos Países Europeus: Estatísticas 2018*. Observatório das Desigualdades. Lisboa.



- CGK (2016). *Top 10 Gen Z and iGen Questions Answered*. The Center for Generational Kinetics. Retirado de <https://genhq.com/igen-gen-z-generation-z-centennials-info/>
- Chanlat, J. (1995). Quais Carreiras e Para Qual Sociedade? *Revista de Administração de Empresa*, 75-67.
- Chapman, J. (2015). Fostering Career Management Using Career Anchor Theory. In P. J. Hartung, M. L. Savickas, & W. B. Walsh, *APA Handbook of Career Intervention* (Vol. 2). American Psychological Association, 507-520.
- Chiavenatto, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Coetzee, M., & Schreuder, D. (2011). The relation between career anchors, emotional intelligence and employability satisfaction among workers in the service industry. *Southern African Business Review*, 15 (3), 76-97.
- Coimbra, R., & Schikmann, R. (2001). *A Geração Net*. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Retirado de [www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-cor-382.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-cor-382.pdf)
- Cruz, A. (1995). *O Militar e a Sociedade Portuguesa. As exigências de Carreira, a Formação e o Ensino Militar*. Lisboa: IAEM.
- Cunha, F. (2017). *Quadro de Incentivos à Prestação do Serviço Militar, como estímulo ao Recrutamento e Retenção*. TII CEMC. Lisboa: IUM.
- Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro (2000). *Aprova o Regulamento da Lei do Serviço Militar*. Diário da República, 1.ª Série-A, 263, 6425-6438. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio (2015). *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série-A, 104, 3198-3253. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 75/2018, de 11 de outubro (2018). *Procede à segunda alteração ao Regime de Contrato Especial para prestação de serviço militar, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 130/2010, de 14 de dezembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 147/2015, de 3 de agosto*. Diário da República, 1.ª Série-A, 196, 4930-4936. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.



- Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro (2018). *Aprova o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Diferentes Regimes de Contrato e no Regime de Voluntariado*. Diário da República, 1.ª Série-A, 196, 4936-4945. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Deep Focus (2015). *Deep Focus' Cassandra Report: Gen Z Uncovers Massive Attitude Shifts Toward Money, Work and Communication Preferences*. Retirado de <http://www.marketwired.com/press-release/deep-focus-cassandra-report-gen-z-uncovers-massive-attitude-shifts-toward-money-work-2004889.htm>
- DGRDN (2017a). *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 Recursos da Defesa Nacional. Lisboa.
- DGRDN (2017b). *Os jovens e as Forças Armadas - Estudo desenvolvido no âmbito do Dia da Defesa Nacional - 2016*. Relatório de Síntese. Lisboa: Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional. Lisboa.
- DGRDN (2019). Apresentação do relatório do DDN 2018.
- Dutra, J., & Albuquerque, L. (2009). *Âncoras de Carreira - Extraído de Career Anchors de Edgar H. Schein. Adaptado para Administração de Recursos Humanos*. (FEA-USP, Ed.) São Paulo.
- EMA (2017). *Estudo sobre a motivação para optar pela carreira militar na Marinha / Novas formas de comunicar*. Lisboa: Marinha.
- Ernest&Young (2016). *From innovation to expectation — how M&E leaders are responding to Gen Z Media & Entertainment*. Retirado de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-media-entertainment-leaders-respond-to-gen-z/\\$FILE/ey-media-entertainment-leaders-respond-to-gen-z.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-media-entertainment-leaders-respond-to-gen-z/$FILE/ey-media-entertainment-leaders-respond-to-gen-z.pdf).
- Exército (2019). *Diretiva Estratégica do Exército para o triénio 2019-2021*. Lisboa: Exército.
- Fachada, C. P. A., Ranhola, N. M. B., & Santos, L. A. B. (2019). *Regras e Normas de Autor no IUM (2.ª ed., revista e atualizada)*. IUM Atualidade, 7. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Fantini, C., & Souza, N. (2015). Análise dos fatores motivacionais das gerações Baby Boomers, X, Y e Z e as suas expetativas sobre carreira profissional. *Revista iPecege*.



- FAP (2017). *Diretiva do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, 2017-2022*. Lisboa: Força Aérea.
- Feixa, C., & Leccardi, C. (2010). *O conceito de geração nas teorias sobre juventude*. R. S. Estado, Ed.. Retirado de <http://www.scielo.br/pdf/se/v25n2/03.pdf>
- FEM (2018). *The Future of Jobs Report 2018*. Insight Report, Fórum Económico Mundial, Centre For the New Economy and Society, Geneva.
- Ferreira, V., Lobo, M., Rowland, J., & Sanches, E. (2017). *Geração Milénio? Um Retrato Social e Político*. Instituto de Ciências Sociais [ICS]. Lisboa.
- Hall, D. (2002). *Careers in and out of organization*. London: Sage.
- IESM (2016). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação* (Cadernos do IESM, n.º 8 ed.). Instituto de Estudos Superiores Militares.
- INE (2018). *Estatísticas Demográficas 2017*. Instituto Nacional de Estatística, IP. INE.
- IUM (2018a). *NEP / INV 001 - Trabalhos de Investigação*. Instituto Universitário Militar. Lisboa: IUM.
- IUM (2018b). *NEP / INV 003 - Regras de Citação e Referenciação de Trabalhos Escritos a Realizar no DEPG e CISD*. Lisboa: IUM.
- Lei n.º 11/1989, de 1 de junho (1989). *Estabelece as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar*. Diário da República, 1.ª Série, 125, 2096-2097. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 174/1999, de 21 de setembro (1999). *Lei do Serviço Militar*. Diário da República, 1.ª Série, 221, 6541-6550. Lisboa: Assembleia da República.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações. 3ª Edição*. (V. Económica, Ed.) Lisboa.
- Marinha (2018). *Diretiva Estratégica da Marinha 2018*. pp. 38. Lisboa.
- McCrandle, M. (2011). *The ABC of XYZ, Understanding the Global Generations*. McCrandle Publisher.
- McCrandle, M., & Wolfinger, E. (2010). Generation Defines. *Ethos*, 18, pp. 8-13.
- McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Have Traditional Career Paths Given Way to Protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career Development International*, 10 (2), 42.
- MDN (2019). *Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar*. Ministério da Defesa Nacional, Lisboa.



- Mendonça, B. (2015). *Uma geração de filhos despreocupados com pais preocupados*. Retirado de <https://expresso.sapo.pt/sociedade/2015-10-20-Uma-geracao-de-filhos-despreocupados-com-pais-preocupados#gs.PrzTD3w>
- Motta, A. (2010). A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sobre o envelhecimento. *Revista Sociedade e Estado*, 25 (2), 225-250.
- Oliveira, R., Gomes, F., Santos, J., Almeida, R., Gomes, J., & Adrielli, R. (2012). Psicologia do Desenvolvimento e o Conflito das Gerações Y e Z. *IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. (pp. 23-27). Buenos Aires: Faculdade de Psicologia - Universidade de Buenos Aires.
- Palhêco, V., & Alves, C. (2012). Estudo das Razões de Saída do RV/RC nas Forças Armadas. *VII Congresso Português de Sociologia*, (p. 20). Porto: Universidade do Porto.
- Pereira, O. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pestana, M., & Gageiro, J., (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*, 5ª edição revista e corrigida. Lisboa: Edições Sílabo.
- PORDATA (2018). Retirado de <https://www.pordata.pt> a 23-10-2018
- PORDATA (2019). *Base de Dados de Portugal Contemporâneo*. Retirado de <https://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Salários-11>
- Randstad. (2018). *Employer Brand Research - Global Report 2008*. Randstad.
- Reeves, T., & Oh, E. (2008). Generational Differences. In M. D. J. Michael Spector, *Handbook of Research on Educational Communications and Technology* (pp. 295-303).
- Rijo, F., Marreiros, J., Mairós, S., & Paquete, A. (2018). A retenção dos militares nas Forças Armadas. *Revista de Ciências Militares*, VI, n.º 1, pp. 333-356.
- Santos, L. (2012). *As Forças Armadas e o Mercado de Trabalho*. IESM, Pedrouços.
- Santos, L., & Sarmiento, M. (2019a). Estudo exploratório sobre âncoras de carreira dos militares contratados do Exército Português. Bases teóricas e evidências empíricas. *Apresentado em XXIX Jornadas Hispano-lusas de Gestão Científica em 01Fev2019*.
- Santos, L., & Sarmiento, M. (2019b). Career Anchors for the Portuguese Army's Volunteers and Contract Personnel: Using the Career Orientations Inventory. *Developments and Advances in Defense and Security. MICRADS 2019*.



- Saraiva, A. (2017). *Como se Posicionam as Forças Armadas Portuguesas Perante as Expetativas e as Preferências Laborais dos Millennials da Região Norte de Portugal*. Vila Nova de Gaia: Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia.
- Schein, E. (1990). *Career Anchors and Job/Role Planning: the Links between Career Pathing and Career Development*. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
- Schein, E. (1993). *Career Anchors: discovering your real values*. San Diego: Pfeiffer & Company.
- Schein, E. (1996). *Identidade Profissional: Como Ajustar suas Inclinações a suas Opções de Trabalho*. (Nobel, Ed., & M. D. Black, Trad.) São Paulo.
- Schein, E. (2007). Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century. *NHRD Journal*, 1 (4), 27-33.
- Schwab, K. (2016). *A Quarta Revolução Industrial*. (Edipro, Ed.) World Economic Forum.
- Stillman, D., & Stillman, J. (2017). *Gen Z at Work: How Next Generation is Transforming the Workplace*. Canada: Harper Business.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. Londres: Harper Perennial.
- Strauss, W., & Howe, N. (1998). *The fourth turning: An American prophecy – What the cycles of history tell us about America's next rendezvous with destiny*. New York: Broadway Books.
- Strauss, W., & Howe, N. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. (V. Books, Ed.) New York.
- Strauss, W., & Howe, N. (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Will Evolve. *Harvard Business Review*, julho-agosto de 2007, 41-52.
- Tapscott, D. (2009). *Grow up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. New York: Mc Grow Hill.
- Ternas, N. (2012). *O Desenvolvimento da Carreira*. Portal dos Psicólogos. Retirado de <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0630.pdf>
- Tulgan, B. (2013). *Meet Generation Z: The second generation within the giant*. Retirado de <http://www.rainmakerthinking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z-Whitepaper.pdf>



- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and Social Interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71 (2, Summer).
- Weller, W. (2009). O conceito de gerações e de juventude de Karl Mannheim. *XXVII Congresso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires*, (pp. 1-12). Buenos Aires.
- Wiedmer, T. (2016). Generations do Differ: Best practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z. *The Delta Kappa Bulletin: International Journal for Professional Educators*, 51-58.
- Ximenes, A. (2017). *Human - Recursos Humanos e Gestão*. Retirado de <https://www.human.pt/2017/11/10/a-geracao-z-esta-numa-encruzilhada/>
- Zemke, R., Raines, C., & Filipezak, B. (abril de 2000). Generations at Work: Summary. 22 (4).



## **Apêndice A — Corpo de conceitos**

**Âncoras de carreira** – segundo Schein (1990) as âncoras de carreira constituem um autoconceito que o indivíduo utiliza nas suas escolhas profissionais ou de carreira, em consonância com aquilo em que é melhor, às suas necessidades e motivações, assim como aos valores que governam as suas escolhas de trabalho (Schein, 1990, p. 3).

**Carreira** – representa um compromisso permanente entre as necessidades da empresa e os desejos expressos pelos seus trabalhadores e manifesta-se em decisões de recrutamento, formação, mudança e promoção (Terenas, 2012, p. 2).

**Carreira externa** – corresponde ao contexto organizacional, com as oportunidades e constrangimentos de carreira que se cruzam com as ambições e objetivos individuais relativos à profissão e à vida (Santos & Sarmiento, 2019a, p. 4).

**Carreira interna** – corresponde à construção individual, resultado das experiências profissionais e das reflexões que o indivíduo vai fazendo, traduzindo-se no desenvolvimento do autoconhecimento em relação às suas próprias capacidades, talentos, valores, objetivos e motivações (Santos & Sarmiento, 2019a, p. 4). Schein (1990, p. 3) designou esta construção por “âncoras de carreira”.

**Contrato proteano** - acordo que une as características relacionais, baseadas no desempenho, e transacionais, baseadas na capacidade da organização propiciar ao trabalhador sucesso psicológico, *i.e.*, sucesso baseado em referenciais próprios de êxito, identificados através de um processo contínuo de autoconhecimento (Hall, 2002).

**Contrato psicológico** – estabelecido entre o trabalhador e a organização, consiste num conjunto de expectativas mútuas que dizem respeito ao trabalho, papéis, confiança e influência, estabelecidas por acordo tácito (Pereira, 1999, cit. por Rijo et al., 2018, p. 336).

**Recrutamento** – procedimento que antecede habitualmente a seleção e corresponde ao processo de atração e recolha de candidatos para os lugares que se pretende preencher. No âmbito militar, tem por finalidade a admissão de cidadãos com o mínimo de 18 anos de idade potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos nas FFAA. Basicamente, pode ser visto como um sistema de informação, através do qual as FFAA divulgam e oferecem, MT, oportunidades de emprego que pretendem preencher (Lei n.º 174/1999, de 21 de setembro [Lei do Serviço Militar]).

**Regime de Contrato** – o serviço efetivo em regime de contrato, corresponde à prestação de serviço militar voluntário por parte dos cidadãos, durante um período de tempo limitado, com vista à satisfação das necessidades das FFAA ou ao seu eventual



ingresso nos quadros permanentes (Lei n.º 174/1999, de 21 de setembro [Lei do Serviço Militar]).

**Retenção** – constructo que depende de diversos fatores presentes no indivíduo, na cultura da organização e em práticas de gestão que valorizem o “capital humano” (Almeida, 2008, cit. por Rijo et al., 2018, p. 336).



## Apêndice B — Dimensões e indicadores do estudo

Quadro 4 – Dimensões e indicadores do estudo

<b>Dimensões</b>	<b>Subdimensões/categorias</b>	<b>Indicadores</b> <i>(questões Apêndice F)</i>
<b>Inclinações de Carreira</b>	<b>TF</b> - Competência Técnica/Funcional	2.1.1, 2.1.9, 2.1.17, 2.1.25, 2.1.33
	<b>GG</b> – Competência para Gestão Geral	2.1.2, 2.1.10, 2.1.18, 2.1.26, 2.1.34
	<b>AI</b> – Autonomia Independência	2.1.3, 2.1.11, 2.1.19, 2.1.27, 2.1.35
	<b>SE</b> – Segurança/Estabilidade	2.1.4, 2.1.12, 2.1.20, 2.1.28, 2.1.36
	<b>EV</b> - Estilo de Vida	2.1.8, 2.1.16, 2.1.24, 2.1.32, 2.1.40
	<b>CE</b> - Criatividade Empreendedora	2.1.5, 2.1.13, 2.1.21, 2.1.29, 2.1.37
	<b>SD</b> - Serviço/Dedicação a uma Causa	2.1.6, 2.1.14, 2.1.22, 2.1.30, 2.1.38
	<b>DP</b> - Desafio Puro	2.1.7, 2.1.15, 2.1.23 2.1.31, 2.1.39
<b>Motivação para a Profissão</b>	<b>M</b> – Motivos para a escolha da profissão	3.1
	<b>S</b> – Sucesso na profissão	3.2
<b>Predisposição para ingresso nas FFAA</b>	<b>P</b> – possibilidade de ingresso nas FFAA	3.3



## Apêndice C — Outras gerações no Mercado do Trabalho

### C.1 Os Baby Boomers

Atualmente, com idades compreendidas entre os 54 e os 72 anos, os *Boomers* são conhecidos como os filhos da II Guerra Mundial (II GM). O seu nome está associado ao elevado índice de fertilidade verificado no pós II GM, que se traduziu numa particular explosão demográfica. Esta geração, criada em grandes famílias, é um produto do otimismo e forte economia pós-guerra, com a batalha e a depressão substituídas pelo crescimento económico e pleno emprego. A austeridade foi ultrapassada pelo avanço tecnológico e crescente liberdade (McCrinkle, 2011, p. 10).

Em Portugal, tiveram lugar movimentos estudantis (década de 1960), os conflitos armados nas antigas províncias ultramarinas portuguesas (1961-1974), a revolução do 25 de abril de 1974 e posterior independência das referidas províncias ultramarinas.

Esta é a geração que está preocupada com a participação e espírito de colaboração no local de trabalho. As suas atitudes em relação ao trabalho, à família e a si mesma moldaram, inquestionavelmente, o local de trabalho como o conhecemos (Zemke, Raines, & Filipezak, 2000, p. 2).

Tapscott (2009, p. 7) refere também que esta geração apresentava sinais muito positivos de esperança e otimismo, beneficiando de uma época de paz e de relativa prosperidade, com a frequência da escola por muito mais anos do que os seus pais, tendo tempo para desenvolverem a sua própria cultura e alguns movimentos de protesto, com difusão através da televisão, que acabava de iniciar as suas emissões regulares.

Wiedmer (2016, p. 53) descreve os *Boomers* como sendo focados no trabalho, independentes, orientados para os objetivos e competitivos, movidos pelo prestígio e pela posição que contribui para a sua autoestima. No MT, as convicções típicas dos *Boomers* na estrutura hierárquica e nos níveis de desempenho, resultaram, nalguns casos, na conquista de posições de responsabilidade e de autoridade.

Também Mateus (2017, cit. por Saraiva, 2017, p. 44) confirma a descrição acima, sustentando que os *Boomers* são muito leais às organizações, assumindo que a carreira é para a vida. Trabalham para criar património para o futuro e valorizam mais o salário, do que as gerações sucessoras.

### C.2 A Geração X

Atualmente, com idades compreendidas entre os 39 e os 53 anos, os indivíduos desta geração cresceram num mundo diferente das gerações anteriores e atuais e assistiram à insegurança no emprego dos seus pais.

A sua entrada no MT, no início dos anos 80, ocorreu após o período de prosperidade económica e social do pós II GM, numa era de tecnologia emergente. Esta vivência tornou-os realistas e engenhosos, preferindo soluções pragmáticas e individualistas, ao invés de soluções coletivas e de grandes ideais.

Ao contrário de qualquer outra geração, disseram-lhes que não seriam capazes de reproduzir os estilos de vida ou carreiras das gerações anteriores. Mas, os acontecimentos que encontraram conduziram à sua independência, resiliência e adaptabilidade, com progressão no MT (Bolser & Gosciej, 2015, p. 3).

Em Portugal, esta geração presenciou a transição para a democracia, a entrada do país na União Europeia, a massificação dos meios de comunicação social, com o aparecimento da televisão por cabo e assistiu à primeira Guerra do Golfo. Estas experiências contribuíram para uma visão global do mundo.

Segundo Zemke, Raines e Filipezak (2000, p. 2) a sua necessidade de flexibilidade e de *feedback* torna-os um grande desafio para os empregadores. Eles trabalham para viver, não vivem para trabalhar (ao contrário dos *Boomers*), os seus esforços visam o equilíbrio entre a vida pessoal e familiar, sendo, no atual MT, rotulada como uma geração propensa a problemas e a conflitos.

Esta característica, distinta dos *Boomers*, é reforçada por Leibow (2014, cit. por Weidmer, 2016, 54) que sustenta que os indivíduos desta geração esperam normalmente manter um equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar e não trabalham excepcionalmente longas horas por dinheiro ou recompensas.

A Geração X é pragmática e direta. Mas, segundo Leibow (2014, cit. por Weidmer, 2016, 54) é menos fiel aos seus empregadores e fica mais liberta para exigir alguma flexibilidade no trabalho, sendo provável que questionem políticas e projetos, bem como mudanças e agilidade nas regras e na regulamentação do local de trabalho.

Para Tapscott (2009, p. 10) os indivíduos desta geração são comunicadores agressivos, centrados nos meios de comunicação, apresentando os membros mais jovens hábitos de utilização de computadores parecidos com os da Geração Y.



## **Apêndice D — Teoria da motivação de Maslow e Herzberg**

### **D.1 Teoria das necessidades de Maslow**

Segundo Maslow (Chiavenatto, 2000, p. 253) as necessidades humanas estão distribuídas por níveis de importância e influência, sendo usualmente apresentadas na forma de pirâmide. Nesta representação, na base da pirâmide encontram-se as necessidades mais básicas (fisiológicas) e no seu topo as necessidades de autorrealização.

As necessidades humanas distribuem-se nos seguintes cinco níveis (Chiavenatto, 2000, p. 254):

1.º Necessidades fisiológicas - Estão associadas à sobrevivência e à preservação da espécie humana. São necessidades instintivas e nascem com o indivíduo. A não satisfação destas necessidades, direciona o comportamento do indivíduo e condiciona a importância das necessidades dos níveis superiores.

2.º Necessidades de segurança - Estão associadas à segurança ou estabilidade, no sentido físico e de proteção. Estas necessidades surgem quando estão satisfeitas as necessidades fisiológicas e contribuem para a organização do comportamento do indivíduo.

3.º Necessidades sociais - Estas necessidades surgem quando estão satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança e estão associadas ao relacionamento em sociedade, com as necessidades de participação, associação, aceitação pelos outros, nomeadamente em amizade e afetos. A satisfação parcial destas necessidades conduz a comportamentos hostis ou de resistência com as pessoas com quem se relaciona.

4.º Necessidades de estima - Estas necessidades surgem quando estão satisfeitas as necessidades dos três níveis anteriores e estão associadas à forma como o indivíduo se percebe e se avalia, nomeadamente na sua autoconfiança, apreciação social, respeito, prestígio e consideração. A satisfação elevada destas necessidades conduz a sentimentos positivos de autoconfiança, prestígio, valor e utilidade.

5.º Necessidades de autorrealização - Estas necessidades estão relacionadas com a realização do potencial próprio e do seu autodesenvolvimento contínuo.

### **D.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

Esta teoria, desenvolvida por Frederick Herzberg, explica o comportamento das pessoas no trabalho, através de dois fatores comportamentais (Chiavenatto, 2000, p. 256):

1. Fatores higiénicos (ou extrínsecos) – Correspondem a fatores de contexto e situam-se no ambiente envolvente e nas condições em que as pessoas realizam o seu trabalho, encontrando-se fora do seu controlo. Os principais fatores extrínsecos são: o salário, as condições de trabalho, os benefícios e serviços sociais, a relação com a chefia e supervisão, orientações e política da organização, relacionamento interpares e regulamentos internos. Quando estes fatores são muito positivos, evitam a insatisfação dos trabalhadores mas, mesmo quando a satisfação aumenta, não se mantém por muito tempo. Por outro lado, quando estes fatores são precários conduzem à insatisfação.

2. Fatores motivacionais (ou intrínsecos) – Estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas atribuídas aos trabalhadores. Contrariamente aos fatores higiénicos, os fatores motivacionais encontram-se sob o controlo do indivíduo e do seu desempenho. Dependem da forma como a pessoa se sente em relação ao cargo, à realização, ao reconhecimento, responsabilidade e progressão profissional. Estes fatores têm um efeito profundo e estável. Quando estes fatores são muito positivos provocam a satisfação dos trabalhadores mas, quando são precários, condicionam a satisfação.



## Apêndice E — Características das âncoras de carreira

Tabela 8 – Características das âncoras de carreira

Âncora de Carreira	Tipo de trabalho	Remuneração e benefícios	Progressão	Reconhecimento
TF	Trabalho técnico e especializado	-Desenvolvimento na área da especialidade -Oportunidades de formação e aperfeiçoamento	-Aumento de recursos -Participação em decisões chave	Reconhecimento por pares e especialistas
GG	Gestão, administração e liderança	-Remuneração elevada -Prêmios por resultados	-Promoção baseada nos resultados -Liderar pessoas	Reconhecimento dos superiores
CE	Trabalho com intervenção criativa	- Remuneração elevada - Oportunidade de novos desafios	Liberdade criativa	Reconhecimento público como empreendedor e criativo
AI	Trabalho sistematizado, com autonomia na execução	-Flexibilidade de horário -Prêmios por mérito e desempenho	-Promoção por superação de objetivos -Ganhos de autonomia e de flexibilidade	Reconhecimento dos superiores
SE	Trabalho estável e previsível	-Remuneração certa -Mérito baseado no tempo de serviço -Segurança profissional e estabilidade financeira -Dependência da organização para a gestão da carreira -Benefícios a longo prazo (reforma)	Promoção baseada em tempo de serviço e desempenho	Reconhecimento pela lealdade e desempenho
EV	Trabalho que integra as necessidades profissionais e pessoais	-Autonomia e estabilidade geográfica -Licenças profissionais -Flexibilidade de horário	Cargos que permitam maior adequação do trabalho ao estilo de vida	Reconhecimento da organização pelos interesses e necessidades pessoais
SD	Trabalho na área de RH e de intervenção social	-Remuneração justa -Partilha de valores com colegas e superiores -Alinhamento entre valores pessoais e profissionais	Cargos com mais influência e liberdade para dedicações a uma causa	-Reconhecimento dos pares -Oportunidade para desenvolver trabalho voluntário
DP	Trabalho desafiante e competitivo	-Oportunidades para demonstrar as suas capacidades -Desafios de complexidade crescente	Possibilidade de enfrentar novos e maiores problemas	-Reconhecimento pela superação -Lealdade organizacional

**Fonte:** Adaptado de Alberto (2008, p. 40) e Schein (2007)



## Apêndice F — Inquérito das orientações de carreira

### INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR CENTRO DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

#### Inquérito sobre as Orientações de Carreira aos Jovens da Geração Z

##### Ponto prévio

Este inquérito de orientação de carreira profissional tem como objetivo obter a perceção dos jovens da Geração Z (cidadãos nascidos entre 1995 e 2010) sobre as suas principais orientações de carreira, no âmbito do Trabalho de Investigação, subordinado ao tema “*Geração Z: Implicações para as Forças Armadas ao nível dos militares contratados*”, inserido no Projeto de Investigação inscrito no Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar (CIDIUM) “*Prestação de serviço militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas: do recrutamento à reintegração socioprofissional*”.

Responda a todas as questões, mesmo que hesite em alguns casos – não há respostas incorretas ou erradas, o que se pretende é obter a sua opinião sobre os assuntos que são apresentados, seja ela qual for.

O questionário é anónimo e confidencial e demorará cerca de 15 minutos a responder. Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins científicos.

#### I PARTE DADOS SÓCIO-BIOGRÁFICOS

##### 1.1 Qual o seu sexo?

Masculino	
Feminino	

##### 1.2 Qual o seu distrito de residência?

Aveiro	
Braga	
Castelo Branco	
Évora	
Guarda	
Lisboa	
Porto	
Setúbal	
Vila Real	
RA Açores	

Beja	
Bragança	
Coimbra	
Faro	
Leiria	
Portalegre	
Santarém	
Viana do Castelo	
Viseu	
RA Madeira	

##### 1.3 Qual a sua situação atual?

Estudante	
Trabalhador(a)-estudante	

Trabalhador(a)	
Desempregado(a)	

##### 1.4 Qual a escolaridade mais elevada que concluiu ou frequenta?

Inferior ao 9.º ano	
9.º ano	
10.º ano	

11.º ano	
12.º ano	
Frequência do ensino superior	

##### 1.5 Tem experiência profissional?

Sim	
Não	

#### II PARTE

##### A) Preenchimento do Questionário

Esta parte do questionário tem um conjunto de 40 afirmações, sendo cada participante convidado(a) a classificá-las de acordo com o grau em que cada uma é mais ou menos importante (ou mais ou menos verdadeira) para si próprio(a). Use a escala seguinte para classificar cada afirmação, escrevendo o número de 1 a 6 na coluna do lado direito.



## A Geração “Z”: Implicações para as Forças Armadas ao Nível dos Militares Contratados

NUNCA é Verdadeiro	É OCASIONALMENTE Verdadeiro	É FREQUENTEMENTE Verdadeiro	É SEMPRE Verdadeiro
1	2 ou 3	4 ou 5	6

Note que, quanto maior for o número que escrever, mais a afirmação é verdadeira ou mais importante ela é para si.

**Por favor, preencha agora o Questionário:**

	<b>Descritivo – orientações de carreira (autoavaliação)</b>	<b>Classif.</b>
1.	Pretendo ser tão bom(boa) no que faço que os meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados.	
2.	Sinto-me mais realizado(a) no meu trabalho quando consigo integrar e gerir o esforço dos outros.	
3.	Pretendo ter uma profissão que me permita trabalhar à minha maneira e no horário que eu próprio definir.	
4.	Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.	
5.	Estou sempre à procura de ideias que me permitam iniciar o meu próprio negócio.	
6.	Só me sinto bem na minha carreira quando tenho a sensação de contribuir para o bem-estar da sociedade.	
7.	Pretendo uma profissão na qual possa resolver problemas ou vencer situações extremamente desafiadoras.	
8.	Preferia deixar a minha organização/emprego a ser colocado num trabalho que compromettesse as minhas relações pessoais e familiares.	
9.	Só me sinto satisfeito(a) na minha carreira quando posso desenvolver as minhas capacidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto.	
10.	Pretendo dirigir uma organização complexa e tomar decisões que envolvam muitas pessoas.	
11.	Sinto-me mais realizado(a) no meu trabalho quando sou livre para definir as minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.	
12.	Preferia deixar a minha organização a aceitar um cargo que pusesse em causa a minha estabilidade nessa organização.	
13.	Criar o meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma posição de gestão de alto nível, como empregado.	
14.	Sinto-me mais realizado(a) na minha carreira quando posso utilizar os meus talentos ao serviço dos outros.	
15.	Sinto-me mais realizado(a) na minha carreira quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.	
16.	Pretendo uma carreira que me permita conciliar o trabalho com as minhas necessidades pessoais e familiares.	
17.	Para mim, tornar-me num(a) especialista da minha área profissional é mais atraente do que ascender a um lugar de direção.	
18.	Sentir-me-ei bem-sucedido(a) na minha carreira apenas quando me tornar administrador numa organização.	
19.	Sentir-me-ei bem-sucedido(a) na minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade.	
20.	Procuro trabalhos em organizações que me garantam uma sensação de segurança e estabilidade.	
21.	Sentir-me-ei realizado(a) na minha carreira quando tiver a oportunidade de construir algo que resulte das minhas próprias ideias e esforços.	
22.	Utilizar as minhas competências para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar é mais importante para mim do que alcançar uma posição de direção de alto nível	
23.	Sinto-me mais realizado(a) na minha carreira quando resolvo problemas difíceis ou venço o que aparentemente é impossível.	
24.	Só me sentirei bem-sucedido(a) na vida quando for capaz de equilibrar as minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.	
25.	Preferia deixar a minha organização a aceitar um cargo que me afastasse da minha área de especialização.	
26.	Para mim, tornar-me administrador(a) de uma organização é mais atraente do que tornar-me um(a) gestor(a) técnico(a) na minha área de especialização.	



27.	Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, mesmo que seja instável, é mais importante do que a segurança do emprego.	
28.	Sinto-me mais realizado(a) no meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no emprego.	
29.	Sentir-me-ei mais satisfeito(a) no meu trabalho quando puder criar ou construir algo que seja inteiramente da minha autoria.	
30.	Pretendo ter uma carreira em que possa dar uma contribuição efetiva à humanidade e à sociedade.	
31.	Procuo oportunidades de trabalho que desafiem fortemente as minhas capacidades para solucionar problemas.	
32.	Para mim, equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar uma importante posição de direção na organização.	
33.	Sinto-me mais realizado(a) no meu trabalho quando tenho a oportunidade de empregar as minhas competências e talentos especiais.	
34.	Preferia deixar a minha organização a aceitar um cargo que me afastasse do trajeto de diretor- geral.	
35.	Preferia deixar a minha organização a aceitar um cargo que reduzisse a minha autonomia e liberdade.	
36.	Pretendo ter uma carreira que me proporcione segurança e estabilidade no emprego.	
37.	Pretendo iniciar o meu próprio negócio.	
38.	Preferia deixar a minha organização a aceitar um cargo que prejudicasse a minha capacidade de ser útil aos outros.	
39.	Para mim, trabalhar em problemas aparentemente insolúveis é mais importante do que alcançar uma posição de direção de alto nível.	
40.	Sempre procurei oportunidades de trabalho que interferissem o menos possível com a minha vida pessoal e familiar.	

**b) Identificação das três afirmações mais importantes**

De seguida volte às suas respostas às 40 afirmações anteriores e, de entre aquelas a que deu maior cotação (com, por exemplo, o número 6 que é o máximo), selecione as TRÊS que lhe pareçam as mais importantes (ou as mais verdadeiras) para si e identifique-as abaixo pelo seu número (número da afirmação e não da cotação que deu).

As três afirmações mais importantes (ou mais verdadeiras) para si são:

- A 1.ª afirmação mais importante corresponde ao número \_\_\_\_\_
- A 2.ª afirmação mais importante corresponde ao número \_\_\_\_\_
- A 3.ª afirmação mais importante corresponde ao número \_\_\_\_\_

**III PARTE  
MOTIVAÇÃO PARA A PROFISSÃO**

Nesta terceira e última parte pretende-se que identifique os três **motivos mais importantes a que uma carreira profissional deve responder** e que diga o que é para si ter sucesso na profissão.

**3.1 Aspectos mais relevantes a que uma carreira profissional (profissão) deve responder** (Escreva ATÉ TRÊS):

- 1: Motivo \_\_\_\_\_
- 2: Motivo \_\_\_\_\_
- 3: Motivo \_\_\_\_\_

**3.2 O que é ou o que seria para si ter sucesso na sua carreira profissional (profissão)?** (Escreva ATÉ TRÊS aspetos, por ordem decrescente de importância)

- 1: Aspeto \_\_\_\_\_
- 2: Aspeto \_\_\_\_\_
- 3: Aspeto \_\_\_\_\_

**3.3 Coloca a possibilidade de seguir uma carreira nas Forças Armadas Portuguesas?**

Sim	
Não	



## Apêndice G — Análise estatística das amostras

### 1. Dimensão da amostra do DDN

População estimada participantes no DDN 2019 – N = 120 000

Nível de confiança – 95% (z = 1,96)

Margem de erro – 5% (i = 0,05)

Prevalência amostral – 0,5 (p = 0,5)

$$n = \left( Z_{1-\alpha/2} \right)^2 \frac{N \cdot p \cdot (1 - p)}{i^2(N - 1) + \left( Z_{1-\alpha/2} \right)^2 p \cdot (1 - p)}$$

Dimensão mínima da amostra = **383** - Cálculo através da equação (IUM, 2016, pp. 71,72).

Amostra utilizada – n = **581**

### 2. Estatística Descritiva

Quadro 5 – Estatística das questões sobre orientação de carreira

Questões	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
1	581	1	6	5,09	1,097
2	581	1	6	4,50	1,210
3	581	1	6	4,21	1,505
4	581	1	6	3,64	1,501
5	581	1	6	3,51	1,602
6	581	1	6	4,30	1,323
7	581	1	6	4,35	1,322
8	581	1	6	3,74	1,659
9	581	1	6	4,46	1,181
10	581	1	6	3,49	1,410
11	581	1	6	4,28	1,397
12	581	1	6	3,38	1,440
13	581	1	6	3,14	1,528
14	581	1	6	4,52	1,306
15	581	1	6	4,86	1,213
16	581	1	6	5,19	1,118
17	581	1	6	4,57	1,284
18	581	1	6	3,14	1,421
19	581	1	6	4,01	1,435
20	581	1	6	4,69	1,220
21	581	1	6	4,57	1,221
22	581	1	6	4,65	1,206
23	581	1	6	4,97	1,098
24	581	1	6	4,97	1,131
25	581	1	6	3,49	1,434
26	581	1	6	3,14	1,421
27	581	1	6	2,87	1,517
28	581	1	6	4,86	1,163
29	581	1	6	4,17	1,354
30	581	1	6	4,58	1,282
31	581	1	6	4,48	1,225
32	581	1	6	4,51	1,216
33	581	1	6	4,78	1,157
34	581	1	6	3,08	1,434
35	581	1	6	3,32	1,544
36	581	1	6	4,95	1,196
37	581	1	6	3,49	1,643
38	581	1	6	3,56	1,576
39	581	1	6	3,63	1,432
40	581	1	6	4,23	1,397
n Válido	<b>581</b>				



**Quadro 6 – Estatística das AC função da possibilidade de carreira militar**

Possibilidade de carreira militar		n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Possível	TF	213	2,20	8,00	4,90	1,014
	GG	213	1,80	6,20	3,61	0,922
	CE	213	1,00	8,40	4,01	1,335
	AI	213	1,00	7,60	3,87	1,173
	SE	213	2,20	7,20	4,66	0,983
	EV	213	2,00	7,80	4,94	1,052
	SD	213	2,00	8,40	4,94	1,230
	DP	213	1,80	8,00	4,92	1,062
	n Válido	213				
Não (Outras Carreiras)	TF	368	2,00	7,20	4,75	0,9182
	GG	368	1,20	7,40	3,51	,9952
	CE	368	1,00	8,40	3,95	1,259
	AI	368	1,20	7,20	3,96	1,129
	SE	368	1,80	8,00	4,62	1,057
	EV	368	1,40	8,40	5,17	1,217
	SD	368	1,00	8,40	4,56	1,219
	DP	368	1,00	7,60	4,57	1,076
	n Válido	368				
Em concurso RC-Marinha	TF	100	2,60	7,00	4,73	0,909
	GG	100	1,40	5,20	3,42	0,842
	CE	100	1,20	6,00	3,35	1,173
	AI	100	1,00	7,00	3,13	1,128
	SE	100	2,80	7,00	4,84	0,983
	EV	100	2,00	8,00	4,23	1,139
	SD	100	1,60	7,60	4,82	1,116
	DP	100	2,60	7,80	5,03	1,099
	n Válido	100				

**Quadro 7 – Estatística das AC função da escolaridade**

Escolaridade		TF	GG	CE	AI	SE	EV	SD	DP
Menos que 12.º ano	Média	4,72 ↓	3,71	4,20	3,94	4,67	4,92 ↓	4,53 ↓	4,74
	n	164	164	164	164	164	164	164	164
	Desvio-padrão	0,970	1,026	1,342	1,273	0,954	1,067	1,148	1,143
12.º ano	Média	4,74	3,45 ↑	3,92	3,98	4,63	5,10	4,67	4,66
	n	231	231	231	231	231	231	231	231
	Desvio-padrão	0,949	0,935	1,341	1,171	1,092	1,202	1,166	1,116
Freq. Ensino Superior	Média	4,99	3,54	3,85 ↑	3,86	4,62	5,23	4,87	4,75
	n	186	186	186	186	186	186	186	186
	Desvio-padrão	0,930	0,966	1,139	1,006	1,016	1,169	1,354	0,987
Total	Média	4,81	3,55	3,98	3,93	4,64	5,09	4,70	4,71
	n	581	581	581	581	581	581	581	581
	Desvio-padrão	0,955	,976	1,286	1,151	1,029	1,159	1,230	1,083

**Quadro 8 – Estatística das AC função do sexo**

Sexo		TF	GG	CE	AI	SE	EV	SD	DP
M	Média	4,80	3,65	4,08	4,15	4,61	4,91 ↓	4,41 ↓	4,67
	n	310	310	310	310	310	310	310	310
	Desvio-padrão	0,996	1,003	1,305	1,134	1,014	1,131	1,141	1,105
F	Média	4,83	3,44 ↑	3,86 ↑	3,68 ↑	4,68	5,30	5,03	4,75
	n	271	271	271	271	271	271	271	271
	Desvio-padrão	0,907	0,932	1,257	1,121	1,046	1,157	1,244	1,058
Total	Média	4,81	3,55	3,98	3,93	4,64	5,09	4,70	4,71
	n	581	581	581	581	581	581	581	581
	Desvio-padrão	0,955	0,976	1,286	1,151	1,029	1,159	1,230	1,083



### 3. Análise da consistência interna

<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N.º de Items</u>	<u>N.º de Casos</u>
<b>0,880</b>	40	578 em 581 (99,5%)

O valor calculado do alfa de Cronbach para a amostra do DDN encontra-se entre 0,8 e 0,9, correspondendo a uma boa consistência interna do questionário das orientações de carreira (Pestana e Gageiro, 2008, pp. 527-528).



## **Apêndice H — Extrato do Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar**

### **A. Eixo recrutar (MDN, 2019, pp. 13-17)**

#### **A.1. Área de Intervenção: Recursos Humanos**

**A.1.1. Medida:** Revisão dos requisitos de classificação e seleção

**A.1.2. Medida:** Agilização de processos associados ao recrutamento.

**A.1.3. Medida:** Atenuação do défice entre o efetivo máximo autorizado e efetivo existente.

**A.1.4. Medida:** Proporcionar uma experiência de Serviço Militar ao potencial candidato.

#### **A.2. Área de Intervenção: Comunicação do Serviço Militar**

**A.2.1. Medida:** Desenvolvimento de uma Estratégia de Comunicação que promova uma imagem harmonizada do Serviço Militar.

**A.2.2. Medida:** Desenvolvimento de Planos Setoriais de Comunicação do Serviço Militar.

**A.2.3. Medida:** Utilização do Regime de Voluntariado (RV) como plataforma de estágios profissionais.

### **B. Eixo recrutar (MDN, 2019, pp. 18-33)**

#### **B.1. Área de Intervenção: Recursos Humanos**

**B.1.1. Medida:** Desenvolvimento de um plano estruturado de medidas de aculturação e acompanhamento para a formação inicial, aplicado de forma uniforme por todas as Unidades formativas.

**B.1.2. Medida:** Implementação da figura do gestor de carreira para os militares RC/RCE.

**B.1.3. Medida:** Assegurar formação adequada às equipas de instrução militar.

**B.1.4. Medida:** Implementação do Regime de Contrato Especial (RCE).

**B.1.5. Medida:** Estudo da viabilidade da criação de um Quadro Permanente para a categoria de Praças no Exército e na Força Aérea.

**B.1.6. Medida:** Produção de conhecimento científico sobre as saídas das Forças Armadas.

#### **B.2. Área de Intervenção: Formação, Qualificação e Gestão do Percurso Profissional**

**B.2.1. Medida:** Alinhamento da formação profissional ministrada pelas FFAA com o Sistema Nacional de Qualificações (na metodologia de conceção; nos conteúdos, quando aplicável).

**B.2.2. Medida:** Criação da Comissão Técnica para a Educação e Formação Profissional (CTFP), no âmbito da Defesa Nacional, com um carácter permanente, tendo em vista o planeamento, definição, conceção, desenvolvimento, atualização e monitorização das políticas relacionadas com a educação e formação nas FFAA.

**B.2.3. Medida:** Promoção do alinhamento dos referenciais de formação das FFAA, sempre que esteja em causa o acesso a atividade profissional regulamentada no âmbito dos requisitos nacionais e internacionais exigidos pelas entidades certificadoras.

**B.2.4. Medida:** Promoção da implementação do Conselho Setorial para a Qualificação (CSQ) da Segurança e Defesa, de modo a integrar a oferta formativa das FFAA e Forças de Segurança (FS) no Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ).

**B.2.5. Medida:** Criação de estruturas técnicas especializadas com vista ao apoio e orientação formativa e profissional dos militares RC de modo a potenciar as suas qualificações, no mínimo, até ao nível 4 de qualificação, garantindo a devida articulação com o CIOFE.



**B.2.6. Medida:** Capacitação dos ramos (isto é, dos RH que atuam nos domínios da formação profissional) com competências técnicas nas áreas da conceção, gestão, desenvolvimento e avaliação da formação.

**B.3. Área de Intervenção: Condições de Trabalho, Apoio e Remunerações**

**B.3.1. Medida:** Melhoria das condições de habitabilidade nas U/E/O.

**B.3.2. Medida:** Melhoria das condições das salas de convívio das U/E/O.

**B.3.3. Medida:** Criação de espaços/condições de apoio ao estudo.

**B.3.4. Medida:** Melhoria do fardamento/equipamento individual.

**B.3.5. Medida:** Melhoria das condições de alimentação das U/E/O.

**B.3.6. Medida:** Aumento do número de militares colocados na sua Área Geográfica de Prestação de Serviço Preferencial (AGPSP).

**B.3.7. Medida:** Estudar a alteração do diploma legal que define a atribuição do Suplemento de Residência (SR).

**B.3.8. Medida:** Valorização da carreira militar em termos remuneratórios.



## Apêndice I — Guião da entrevista

### Entrevista

Curso: CPOG 2018/2019

Auditor: CMG M Fernando Manuel Freitas Artilheiro

Trabalho de Investigação “A Geração Z: Implicações para as Forças Armadas (FFAA) ao Nível dos Militares Contratados”

Nome do entrevistado:

Cargo:

Data/Hora/Local:

No âmbito do trabalho de investigação “A Geração Z: Implicações para as Forças Armadas ao Nível dos Militares Contratados”, foi aplicado um questionário a uma amostra da Geração Z (indivíduos nascidos entre 1995 e 2010) de jovens participantes no Dia da Defesa Nacional (DDN) 2019.

Da análise preliminar, identificam-se as seguintes inclinações de carreira destes jovens: Estilo de Vida; Segurança/Estabilidade; Competência Técnica/Funcional; Desafio Puro; e Serviço/Dedicação a uma Causa.

Para as inclinações de carreira predominantes, pretende-se identificar possíveis ações que possam ir ao encontro das motivações destes jovens. Assim, sem condicionar outras medidas consideradas pertinentes, antecipam-se as seguintes medidas para a atratividade e retenção destes jovens da Geração Z no Serviço Militar (SM) em Regime de Contrato (RC), tornando-se muito relevante a apreciação sobre a eventual aplicação no que concerne à sua adequabilidade (a medida resolve o problema?), exequibilidade (encontram-se disponíveis os recursos para a sua aplicação?) e aceitabilidade (os resultados a obter através da medida justificam os custos e/ou riscos da sua aplicação?):

- a. Estilo de Vida** - Integração e compatibilização da vida profissional com a vida familiar.
  - (1) Incentivos e compensação na prestação do SM fora do local de residência.
  - (2) Desenvolvimento de programa de proteção familiar e de qualidade de vida (habitabilidade e bem-estar).
- b. Segurança/Estabilidade** - Priorização de profissões que garantam segurança económica e estabilidade. Motivação para o trabalho de longa duração, bons benefícios e reforma generosa.
  - (1) Aumento nos vencimentos e benefícios associados ao serviço militar, nomeadamente na fase da instrução.
  - (2) Planeamento e gestão da carreira com proximidade (acompanhamento por tutor/mentor).
  - (3) Abertura de carreira na categoria de praças do QP.
- c. Competência Técnica/Funcional** - Valorização de competências e experiências profissionais que demonstrem alto nível de capacidade técnica individual.
  - (1) Formação profissional certificada (referencial: Sistema Nacional de Qualificações).
  - (2) Criar condições de valorização da experiência e da formação profissional para a empregabilidade pós-RC.
  - (3) Desenvolvimento da carreira com funções de maior exigência técnica.
- d. Desafio Puro** - Valorização de reptos de superação de obstáculos e de competição. Motivação para testar a resistência pessoal através de projetos difíceis ou de trabalho fisicamente desafiador.
  - (1) Atribuição de desafios de complexidade crescente na carreira.
  - (2) Prémios e reconhecimento por superação.
- e. Serviço/Dedicação a uma Causa** - Priorização dos valores que contribuam para causas comuns em prol da sociedade, como tornar o mundo um lugar melhor. Motivação para o trabalho mais humano e produtos que salvem vidas ou melhorem a qualidade de vida.
  - (1) Participação em missões de apoio à sociedade.
  - (2) Oportunidade de integração em missões humanitárias ou de apoio à paz.