



ACADEMIA MILITAR

**O impacto da Formação Profissional Certificada na Retenção de Praças
do Exército Português**

Autor: Aspirante de Administração Militar José Miguel Ferreira Mateus

Orientadora: Major de Administração Militar Helga Santa Comba Lopes

Mestrado Integrado em Administração Militar

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2020



ACADEMIA MILITAR

O impacto da Formação Profissional Certificada na Retenção de Praças do Exército Português

Autor: Aspirante de Administração Militar José Miguel Ferreira Mateus

Orientadora: Major de Administração Militar Helga Santa Comba Lopes

Mestrado Integrado em Administração Militar

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2020

EPÍGRAFE

“Ter sucesso é falhar repetidamente, mas sem perder o entusiasmo”.

Winston Churchill

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, irmão, namorada e camaradas.
Por me terem apoiado durante todo este percurso.

AGRADECIMENTOS

A elaboração do presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada só foi possível graças ao contributo de várias pessoas cuja colaboração enriqueceu e motivou o autor. Deste modo, pretendo fazer os seguintes agradecimentos:

À minha orientadora, Major de Administração Militar Helga Santa Comba Lopes pela sua disponibilidade, em todos os momentos, e pelo seu auxílio vital, desde a fase embrionária do presente trabalho de investigação. Minha Major, o meu muito obrigado.

Aos meus Entrevistados, na pessoa do Tenente-Coronel de Artilharia António João Guelha da Rosa, do Tenente-Coronel de Artilharia José Miguel Sequeira Maldonado, do Major de Artilharia Nuno Pedro Leite Gonçalves e do Major de Infantaria Hélder Fernando Ramos do Amaral Parcelas. Os seus contributos e conhecimentos especializados na área de Recursos Humanos do Exército foram perentórios para a realização deste trabalho. Muito obrigado.

Aos meus Inquiridos, as Praças do Exército que se disponibilizaram a responder ao meu Inquérito por Questionário e, desse modo, elucidaram-me acerca das suas perspetivas em relação à formação profissional certificada nesta instituição. Agradeço-lhes.

Por fim, mas não menos importante, a todos os meus camaradas do Curso General Tomás António Garcia Rosado, nomeadamente ao curso referente ao Mestrado Integrado em Administração Militar que, direta ou indiretamente, me apoiaram e me auxiliaram durante a elaboração deste trabalho de investigação. A todos vocês, muito obrigado!

RESUMO

A presente investigação, subordinada ao tema “O impacto da Formação Profissional Certificada na retenção de Praças do Exército Português”, tem como principal objetivo, a análise do impacto da Formação Profissional Certificada na retenção dos militares em RV/RC do Exército Português.

De acordo com alguns estudos, o Exército Português tem tido dificuldades em reter o pessoal nas suas fileiras, principalmente na classe de Praças.

Assim, o incremento de maior formação certificada pode incentivar os militares a permanecerem na organização até ao término dos seus contratos.

Foram aplicados Inquéritos por Questionário aos Praças do Exército a desempenhar funções nas U/E/O de todo o território nacional e regiões autónomas e Inquéritos por Entrevista a oficiais superiores responsáveis pela área da Formação no Exército.

O estudo permitiu validar que a formação profissional certificada se apresenta como uma proposta viável para reter os militares nas fileiras do Exército, contribuindo para reverter a tendência de rescisões contratuais precoces e por consequência, aumentando a eficácia e eficiência dos militares nas suas funções. Não obstante disso, há a referir que, após o término contratual, os militares, nomeadamente aqueles que obtiveram melhoria de qualificações através do Exército terão uma maior facilidade de reinserção no mercado de trabalho civil.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos; Formação Profissional Certificada; Retenção; Exército Português; Praças.

ABSTRACT

The present research, under the theme “The impact of Certified Professional Training in the retention of Privates in the Portuguese Army”, has as main objective, the analysis of the impact of certified professional training in the retention of the privates of the Portuguese Army.

According to some studies, the Portuguese Army has had difficulties in retaining staff in their ranks, mainly in the class of Privates.

Thus, the increment of greater certified professional training can encourage the privates to remain in the organization until the end of their contracts.

Surveys were applied by questionnaires to the army’s privates performing fuctions in various units throughout the national territory and autonomous regions, and on the other hand were applied interviews to senior officers responsible for the area of training in the army.

The study allowed us to confirm that the certified professional training presents itself as a viable proposal to retain the soldiers in the ranks of the Army, contributing to reverse the trend of early contract terminations and consequently, increasing the effectiveness and efficiency of the military in their functions. Despite this there is the mention that, after the termination of contract, soldiers, particularly those who have obtained qualifications through army will have a greater facility to reintegrate in the civilian labor market.

Keywords: Human Resources Management; Certified Professional Training; Retention; Portuguese Army; Privates.

ÍNDICE GERAL

Epígrafe	i
Dedicatória.....	ii
Agradecimentos.....	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice Geral	vi
Índice de Figuras	viii
Índice de Tabelas e Gráficos	ix
Lista de Apêndices.....	x
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrônimos	xi
Introdução.....	1
Parte I – Revisão de Literatura	3
Capítulo 1. A Importância da Gestão de Recursos Humanos.....	3
1.1. A importância da Gestão de Recursos Humanos nas organizações	3
1.2. A Formação dos Recursos Humanos.....	5
1.3. A Retenção dos Recursos Humanos.....	8
1.4. A influência da Formação na Retenção de Recursos Humanos	9
Capítulo 2. Enquadramento Militar	12
2.1. A Gestão dos Recursos Humanos no Exército.....	12
2.2. A Formação de Praças no Exército	14
Parte II – Prática	21
Capítulo 3. Metodologia, Métodos e Materiais	21
3.1. Problemática, Objetivo de Investigação e Justificação	21
3.2. Método e abordagem de investigação	22
3.3. Instrumentos Utilizados para Recolha e Análise de Dados.....	24
3.4. População e Amostra.....	25
3.5. Procedimentos	26
Capítulo 4. Resultados.....	29
4.1. Introdução.....	29
4.2. Análise de Resultados	29

4.3. Resposta às Questões Derivadas	39
4.4. Resposta à Questão Central.....	41
Conclusões e Recomendações	44
Referências Bibliográficas.....	46
Apêndice	I
Apêndice A – Guião da Entrevista	II
Apêndice B – Guião do Questionário.....	V
Apêndice C – Informação dos Entrevistados	VIII
Apêndice D – Análise do Conteúdo	IX
Apêndice E – Alfa de Cronbach das Variáveis	XII
Apêndice F – Coeficiente de Correlação de Pearson	XIII

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 - Principais áreas da GRH.....	4
Figura n.º 2 - Processo para a Gestão de Recursos Humanos	5
Figura n.º 3 - A retenção como o elemento mediador entre as práticas de GRH e o desempenho da organização	9
Figura n.º 4 - As principais Medidas de retenção, relacionadas com a Formação Profissional Certificada.	17
Figura n.º 5 - Etapas anteriores à formulação do problema de investigação.....	21
Figura n.º 6 - OG e QC da Investigação	22
Figura n.º 7 - Processo da análise de conteúdo.....	29

INDÍCE DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabelas

Tabela n.º 1 - Vantagens da Formação para o empregado e para a empresa.....	7
Tabela n.º 2 - Vantagens e Desvantagens da Formação na Retenção de RH.	11
Tabela n.º 3 - Tabela resumo dos procedimentos qualitativos de análise às QD.	27
Tabela n.º 4 - Tabela resumo dos procedimentos quantitativos de análise às QD.	28
Tabela n.º 5 - Categorias e Subcategorias	30
Tabela n.º 6 - Nível de escolaridade dos inquiridos	35
Tabela n.º 7 - Quantidade de inquiridos com Formação Profissional Certificada fornecida pelo Exército.....	36
Tabela n.º 8 - Fatores que originam a rescisão contratual precoce nas Praças do Exército	37
Tabela n.º 9 - Modelo sumário da regressão linear simples	38
Tabela n.º 10 - Informação dos Entrevistados	VIII
Tabela n.º 11 - Análise de Conteúdo dos IE.....	IX
Tabela n.º 12 - Alfa de Cronbach das Variáveis.....	XII
Tabela n.º 13 - Coeficiente de Correlação de Pearson.....	XIII

Gráficos

Gráfico n.º 1 - Satisfação dos inquiridos face à Formação Profissional Certificada.....	36
Gráfico n.º 2 - Grau de conhecimento das Praças relativamente a informações relacionadas com a Formação Profissional Certificada proporcionada pelo Exército	38

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice.....	I
Apêndice A – Guião da Entrevista	II
Apêndice B – Guião do Questionário.....	V
Apêndice C – Informação dos Entrevistados	VIII
Apêndice D – Análise do Conteúdo	IX
Apêndice E – Alfa de Cronbach das Variáveis	XII
Apêndice F – Coeficiente de Correlação de Pearson	XIII

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

CIOFE	Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego
CNQ	Catálogo Nacional de Qualificações
FFAA	Forças Armadas
FPC	Formação Profissional Certificada
GNR	Guarda Nacional Republicana
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IB	Instrução Básica
IC	Instrução Complementar
IE	Inquérito por Entrevista
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
IQ	Inquérito por Questionário
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MT	Mercado de Trabalho
NATO	North Atlantic Treaty Organization
OE	Objetivo(s) Específico(s)
OG	Objetivo Geral
PCM	Presidência do Conselho de Ministros
PSP	Polícia de Segurança Pública
QC	Questão Central
QD	Questão(ões) Derivada(s)
QP	Quadro Permanente
RC	Regime de Contrato
RCE	Regime de Contrato Especial
RCFTIA	Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
RH	Recursos Humanos
RIPSM	Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar
RV	Regime de Voluntariado

SMO	Serviço Militar Obrigatório
SNQ	Sistema Nacional de Qualificações
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TInf	Tecnologia de Informação
U/E/O	Unidades/Estabelecimentos/Órgãos
UFCD	Unidades de Formação de Curta Duração
ZMA	Zona Militar dos Açores
ZMM	Zona Militar da Madeira

INTRODUÇÃO

O Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA), subordinado ao tema “O impacto da Formação Profissional Certificada na retenção de Praças do Exército Português” é o culminar do ciclo de estudos para obtenção ao grau de Mestre no Mestrado Integrado em Administração Militar.

Assim, o presente Trabalho de Investigação (TI) pretende, como objetivo geral, analisar o impacto da Formação Profissional Certificada na retenção de Praças do Exército Português.

De modo a ser possível alcançar esse objetivo, focamo-nos essencialmente em três temas relevantes: a gestão de recursos humanos, a formação e a retenção.

A gestão de recursos humanos é um tema que, desde a década de 90, tem-se assumido como um assunto relevante parte de vários autores (e. g., Lawler, 1996), sobretudo devido ao aumento competitivo organizacional e à globalização. Dessa forma, Cascio (2003) refere que cada vez mais, as organizações devem ser capazes de conseguirem reter os seus trabalhadores, através de várias técnicas ou práticas, nomeadamente a retenção de recursos humanos (RH). No seguimento dessa linha de pensamento, vários autores (e.g. Armstrong-Stassen & Templer, 2005; Chew & Chan, 2008; Yankeelov, Antle, Sullivan, & Barbee, 2009; Yang, Chin & Yi, 2012; Festing, Schäfer & Scullion, 2013; Karatepe & Demir, 2014; Brunetto, Shacklock, Teo & Farr-Wharton, 2014; Coetzee & Stoltz, 2015) afirmam que uma das práticas ou técnicas mais eficazes para fomentar a retenção de trabalhadores é a formação.

Relativamente à retenção no Exército, Faustino (2018) concluiu no seu estudo a necessidade de nos focarmos na Formação Profissional Certificada, entre outros fatores, com o intuito de melhorar a atratividade da profissão militar e, em simultâneo, ser um instrumento potenciador na melhoria das condições voltadas para a reinserção dos militares no mercado de trabalho.

Assim sendo, a presente investigação limitar-se-á ao estudo dos militares RV/RC do Exército Português, na categoria de Praças.

Em termos estruturais, o RCFTIA encontra-se dividido em três partes distintas. Nos dois primeiros capítulos apresentamos o enquadramento teórico, onde serão debatidos temas e conceitos relativos à Gestão de Recursos Humanos, formação e retenção, sendo que o

primeiro capítulo está relacionado com uma moldura civil desses conceitos e no segundo capítulo relacionamos os mesmos através de um enquadramento militar.

Na segunda parte, nomeadamente no terceiro capítulo, pretendemos descrever sucintamente a metodologia empregue, os métodos e abordagem de investigação, referir os instrumentos que utilizamos de modo a recolher e analisar os dados, a definir a amostra e populações e a aferir os procedimentos. Relativamente ao quarto capítulo, propomos a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos.

Continuando, na terceira parte, apresentamos as conclusões, as limitações e sugerimos possíveis investigações futuras.

Por fim com esta investigação foi possível delimitar o estudo no que concerne ao espaço e tempo, indo ao encontro das normas de execução dos RCFTIA (AM, 2016).

PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA

CAPÍTULO 1. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

1.1. A importância da Gestão de Recursos Humanos nas organizações

Lawler (1996) apurou que a importância da Gestão de Recursos Humanos teve os seus primórdios na década de 90 aquando do início de enormes pressões competitivas entre organizações e da globalização que se fazia sentir nas mesmas, levando à necessidade de uma mudança de pensamento em relação à gestão do capital humano, i. é, os Recursos Humanos (RH).

No seguimento, segundo Oke (2015), os RH constituem-se como elementos vitais para qualquer organização, sendo parte fundamental para que as metas organizacionais sejam atingidas. Desta forma, o autor refere que Gestão de Recursos Humanos (GRH) constitui-se na sua essência numa eficaz e eficiente administração de RH dentro da organização.

De acordo com Azevedo (2017), a GRH tem sofrido alterações conceptuais desde sempre, porém, é uma ferramenta imprescindível para todos os tipos de organizações.

Assim, Armstrong, define a GRH como uma abordagem “coerente da gestão do ativo mais valioso de uma organização – as pessoas que nela trabalham e que contribuem, individual e coletivamente para o alcance dos objetivos da organização” (2006, p. 3).

Por outro lado, Sobral (2016) define o presente conceito numa abordagem que promove competitividade dentro da organização, através do envolvimento e aperfeiçoamento profissional dos seus trabalhadores.

Acrescentando às abordagens propostas pelos autores acima referidos, Limongi-França e Arellano (2002) define GRH como práticas ou técnicas coerentes de trabalho, desenvolvimento ou formação e de bem-estar focadas no capital humano que realizam as atividades de produção, de administração ou estratégicas.

Também, segundo Fernandes, Pereira, Almada e Zsembera (2015), a GRH, compreende um conjunto de habilidades, métodos, técnicas e práticas com o objetivo de gerir e potenciar os recursos de índole humana numa organização, orientando-os num

esforço alinhado entre os empregados e a empresa. Para isso, o autor considera que a GRH contempla as principais áreas:

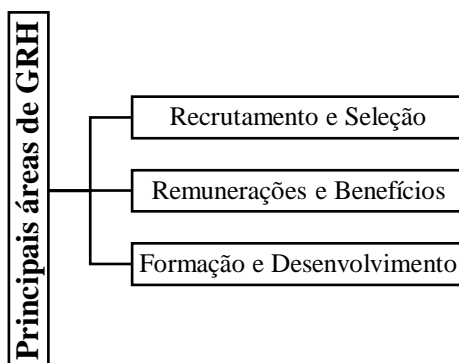


Figura n.º 1 - Principais áreas da GRH

Fonte: Adaptado de Fernandes *et al.* (2015)

Através destas técnicas e práticas, os autores (*idem*) complementam ao dizer que o gestor de RH de uma determinada organização deve ser capaz de aferir se o seu empregado se sente satisfeito tanto no seu posto de trabalho como no trabalho desenvolvido, sendo posteriormente incentivado e recompensado para continuar a alcançar as metas instituídas pela organização.

Para dar ênfase à importância dos recursos humanos nas organizações atuais, Ulrich e Lake (1991), consideram que o recrutamento e a formação dos trabalhadores e/ou equipas que pertencem a uma determinada organização é fundamental para que a mesma alcance o sucesso previsto. Como tal, o desenvolvimento organizacional tem como consequência a criação de competências organizacionais (*idem*).

Deste modo, a organização deve ser capaz de fazer face às diversas situações do seu normal funcionamento, pelo que dessa forma devem formar e reter capital humano suficiente e competente (Davenport, 1999), para dar continuidade ao cumprimento da missão da organização.

Face ao exposto, Chiavenato (2014) define que a gestão dos recursos humanos é sustentada num processo de:

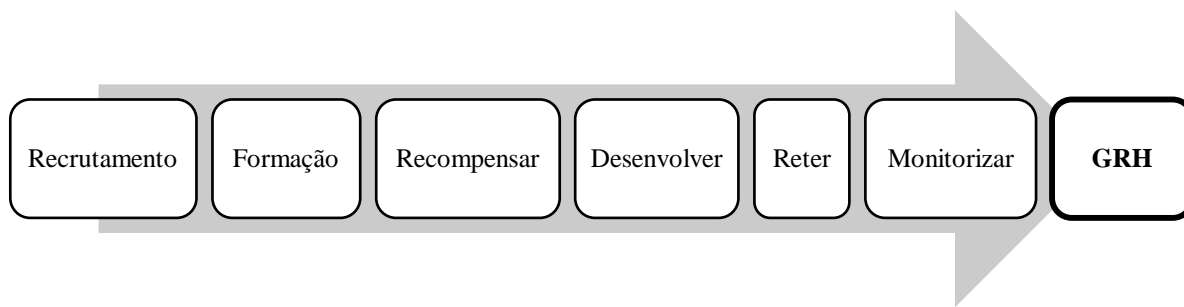


Figura n.º 2 - Processo para a Gestão de Recursos Humanos

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

Assim, de modo a que este processo se possa alinhar com os objetivos organizacionais, o autor refere que devem coexistir práticas de gestão de recursos humanos que identifiquem, desenvolvam, avaliem e recompensem os comportamentos resultantes de um trabalho eficaz e eficiente, aumentando a motivação e a retenção dos melhores trabalhadores na organização (Chiavenato, 2014).

Para além de Chiavenato, outros autores (e.g. Ulrich & Lake, 1991; Khan, 2010) demonstraram que há práticas ou políticas de GRH melhores que outras, portanto, as organizações devem implementá-las consoante os objetivos e as características da mesma.

Face ao exposto, Khan (2010) refere existirem artigos que reivindicam as práticas ou políticas de GRH como inúteis, devido a muitos deles examinarem poucas variáveis dentro das práticas de gestão de recursos humanos, pelo que o presente autor (idem) realizou um estudo onde identificou as cinco práticas principais de GRH que melhoram o desempenho das organizações, que são, formação e desenvolvimento, recrutamento e seleção, remuneração e recompensa, avaliação de desempenho e a participação dos empregados.

Para a realização deste Trabalho de Investigação iremos debruçar-nos apenas nas práticas de GRH, Formação e Desenvolvimento e de Retenção.

1.2. A Formação dos Recursos Humanos

Rego, Reis e Pina e Cunha (2015) consideram que a formação de RH é um instrumento de gestão que integra as experiências resultantes do planeamento da organização, na sua tentativa de influenciar a mudança nas capacidades e competências dos empregados.

De um ponto de vista estratégico, adianta Esteves e Caetano (2010), a formação tem como objetivo assegurar à organização as competências necessárias que fomente o seu

crescimento, interligando as necessidades de formação individuais dos trabalhadores, com as competências necessárias à organização para fazer face ao mercado.

Interligado com esta linha de pensamento encontram-se López, Peón e Ordás (2006) que consideram o papel da formação fundamental para os trabalhadores, devido ao fato da formação conseguir habilitá-los plenamente ao desempenho da sua função e de permitir que os trabalhadores consigam fazer crescer e desenvolver a sua própria inteligência, de modo a melhorar as suas capacidades e conseqüentemente o desempenho da organização.

Desta forma, a formação, segundo Kundu (2000), engloba as habilidades e competências dos empregados adquiridos por meio de uma série de programas específicos de formação.

Devido à enorme competição empresarial, o autor (idem) refere que atualmente o ambiente organizacional é impulsionado pelo conhecimento, onde os atributos e as competências do empregado são componentes integrantes da competitividade das organizações. Desta forma, não há dúvidas acerca do aumento da produtividade graças à melhoria da qualificação e formação dos empregados, traduzindo-se no aumento da competitividade e do desempenho organizacional.

Face ao exposto, Ulrich e Lake (1991) afirmam que nenhuma organização poderá funcionar satisfatoriamente, sem que a mesma capacite e instrua os seus empregados para desempenharem as suas funções eficazmente, sempre que solicitados.

Em suma, Kundu (2000) considera que a formação é um fator que proporciona melhores resultados tangíveis, como o incremento da produtividade, a melhoria da qualidade dos produtos e/ou serviços e a eficácia e eficiência na utilização de recursos. Para além disso, o autor (idem) afirma que também gera resultados intangíveis: melhor autoestima e maior satisfação dos empregados.

Deste modo, devido à importância da Formação, o autor (idem) aconselha que as organizações foquem o seu investimento na formação dos seus empregados (Kundu, 2000).

Porém, Bernardes (2008) revela que, por vezes as organizações erram quando investem na formação, pois o conhecimento que foi adquirido, na teoria, nem sempre é totalmente transposto para o desempenho das suas funções, isto é, a teoria não se revela na prática.

Para que isso não aconteça, Serrano (2010), aconselha que a formação deve ser dividida em duas partes: teórica e prática. Sendo que os conhecimentos na parte teórica são aplicados, posteriormente na parte prática. Para tal as organizações devem investir

fortemente nesta área, de modo a que o desempenho do empregado tenha um balanço final positivo, permitindo aplicar na prática os conhecimentos teóricos apreendidos.

Do mesmo modo, Blair e Sisakhti (2007) concordam que investir na Formação dos empregados produz enormes benefícios para a organização, permitindo uma melhoria generalizada de processos, provenientes do aumento da eficácia e eficiência do empregado, decorrentes da formação.

Também, Lee e Bruvold (2003) afirmaram que os gastos com a Formação causam vantagens competitivas e estratégicas para as organizações.

Adicionalmente, Becker e Gerhart (1996) também declaram que devido ao atual dinamismo das organizações, estas devem realizar investimento na formação dos seus empregados, com vista a desenvolver a capacidade que lhes permitirá corresponder aos novos desafios com elevada prontidão e eficiência.

Assim, Bernardes (2008) refere a importância dada aos bons resultados da formação que são consequências do aumento do conhecimento do empregado face à missão e aos valores da sua organização, sendo necessário, para isso, uma formação clara, detalhada e global, para que todos consigam acompanhar o ritmo de desempenho organizacional face às metas estabelecidas pela mesma.

De forma a resumir o presente subcapítulo, elaboramos a próxima tabela com o objetivo de expor as vantagens da prática de RH “Formação e Desenvolvimento”, do ponto de vista da empresa e do ponto de vista do empregado.

Tabela n.º 1 - Vantagens da Formação para o empregado e para a empresa

	Vantagens da Formação
Perspetiva da empresa	Assegura as competências necessárias para fomentar o crescimento empresarial (Esteves & Caetano, 2010)
	Aumenta a competitividade (Kundu, 2000)
	Aumenta a produtividade (Kundu, 2000; Blair & Sisakhti, 2007)
Perspetiva do empregado	Aumenta as suas competências e habilidades (Becker & Gerhart, 1996; Kundu, 2000; López <i>et al.</i> , 2006; Esteves & Caetano, 2010; Rego <i>et al.</i> , 2015))
	Fomenta o desempenho pleno das suas funções e inteligência (López <i>et al.</i> , 2006)
	Aumenta a autoestima e satisfação (Kundu, 2000)
	Aumenta os conhecimentos face aos valores e missão da empresa (Bernardes, 2008)

Fonte: Adaptado de Becker & Gerhart, 1996; Kundu, 2000; López *et al.*, 2006; Blair e Sisakhti, 2007; Bernardes, 2008; Esteves & Caetano, 2010; Rego *et al.*, 2015.

1.3. A Retenção dos Recursos Humanos

A retenção dos RH, segundo Coetzer, Cameron, Lewis, Massey e Harris (2007), é um dos principais objetivos na GRH e por conseguinte é, atualmente, um vetor orientador das organizações para que consigam verificar e dirimir os custos associados à perda precoce de capital humano.

Continuando, apesar do conceito ter várias interpretações, Cascio (2003) revela que a retenção é uma prática de RH que a organização deve empregar no seu seio interno de modo a manter os seus empregados nos seus postos de trabalho, através de várias técnicas ou práticas que garantem a harmonia entre o empregado e o seu empregador, fomentando um ambiente saudável e seguro.

Face ao exposto, através dessas técnicas ou práticas, Gerhart (2005) também considera que a retenção vai traduzir-se num movimento voluntário da organização com o intuito de criar um ambiente envolvente e favorável a longo prazo com os seus trabalhadores, para que estes se sintam acolhidos e integrados na organização. Adicionalmente, Kyndt, Dochy, Michielsens e Moeyaert (2009) definem a retenção como a técnica ou prática que qualquer organização toma no sentido de reter os trabalhadores que demonstram ser qualificados.

Apesar da falta de conhecimentos gerais acerca da eficácia da GRH (Delery, 1998; Boselie, Dietz & Boon, 2005), autores como Paauwe e Richardson (1997) e Katou (2008) pesquisaram conceitos e processos correspondentes à temática, com o objetivo de compreender de que forma estas práticas de RH impactam o desempenho organizacional, incluindo fatores intermediários provenientes da GRH como a retenção de trabalhadores.

Face ao exposto, Paauwe e Richardson (1997) notaram também outros fatores intermediários como a motivação, satisfação, ambiente social, envolvimento, lealdade e confiança.

Embora existam muitos componentes resultantes da GRH, como indicado anteriormente, este trabalho de investigação concentra-se apenas nos aspetos derivados com a formação e desenvolvimento, bem como a retenção dos empregados.

Moncarz, Zhao e Kay (2009) revelam que desde meados da década de 90, os estudos empíricos relacionados com a temática não se focaram apenas em saber a justificação dos trabalhadores quando abandonavam as organizações, procuravam também analisar os fatores que poderiam impactar significativamente os trabalhadores com o intuito destes permanecerem na organização, bem como os benefícios associados à sua retenção.

No entanto, atualmente tem-se vindo a reconhecer que a retenção de trabalhadores é um fator de extrema importância na área de GRH (Gallagher & McLean Parks, 2001).

Desta forma, com o objetivo de potenciar o desempenho organizacional e melhorar a relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional, a organização deve desenvolver estratégias de retenção como recompensas, autonomia e imagem (DLO, 2011).

Assim, as organizações devem munir-se de um conjunto integrado de recursos e capacidades de RH para enfrentarem os desafios da retenção de trabalhadores (Bairi, Manohar & Kundu, 2011).

Adicionalmente, Sigler (1999) propõe um conjunto de fatores que encorajariam ou motivariam os funcionários a permanecerem na organização por mais tempo, através do incremento de: incentivos, remuneração, salários competitivos e justos, entre outros.

Por fim, Rizov e Croucher (2008) argumentam que a retenção de trabalhadores melhoraria o desempenho organizacional, pelo que, por conseguinte, traduzir-se-ia num melhor relacionamento entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional. Por outras palavras, a retenção revela-se como um dos fatores mediadores que resultam na melhoria do desempenho organizacional.

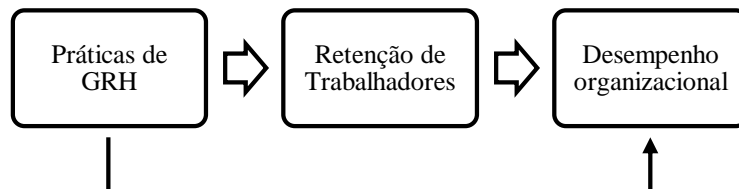


Figura n.º 3 - A retenção como o elemento mediador entre as práticas de GRH e o desempenho da organização

Fonte: Adaptado de Rizov e Croucher (2008)

1.4. A influência da Formação na Retenção de Recursos Humanos

A retenção de empregados é um fator preponderante para o bom desempenho de qualquer organização, sendo que para tal existem várias práticas ou técnicas de retenção.

Segundo Cataldo, van Assen e D'Alessandro (2000), os empregados com competências e habilidades mais aprimoradas numa qualquer área são cada vez mais difíceis de serem encontrados. Dessa forma, as organizações aperceberam-se que necessitam de implementar técnicas ou práticas atrativas de modo a conseguirem criar, desenvolver e

manter conhecimento dentro da sua organização. Por isso é que a Formação e Desenvolvimento considera-se tão importante para a sobrevivência e prosperidade de qualquer empregado.

Face ao exposto, surgiram vários autores que afirmam que uma das práticas ou técnicas mais adotadas pelas organizações com o objetivo de fomentar a retenção dos seus trabalhadores é a formação (e.g. Armstrong-Stassen & Templer, 2005; Chew & Chan, 2008; Yankeelov, Antle, Sullivan, & Barbee, 2009; Yang, Chin & Yi, 2012; Festing, Schäfer & Scullion, 2013; Karatepe & Demir, 2014; Brunetto, Shacklock, Teo & Farr-Wharton, 2014; Coetzee & Stoltz, 2015).

Desta forma, Chew e Chan (2008) refere que a organização ao possibilitar a formação e desenvolvimento, consegue satisfazer o empregado e melhorar o seu compromisso relativamente à mesma, sendo possível reduzir a vontade de saída dos seus empregados.

Por outro lado, Yang et al. (2012) expõe que como ponto negativo, a Formação e Desenvolvimento torna os empregados mais atrativos para os concorrentes, pelo que o investimento realizado poderá perder-se.

Continuando, Tomlinson (2002) evidencia que é fulcral para as organizações manterem os seus trabalhadores bem formados, de acordo com a sua área. Por esse fato, os empregados permanecem nas organizações que fomentam tais oportunidades nas suas carreiras, através de formação e pela perspectiva no uso dessas competências ou habilidades recém-aprendidas.

O autor (idem) refere que as duas formas principais de aumento da retenção através da formação são: o aumento da autoestima do empregado e a importância que o mesmo julga possuir para a organização.

Chang (1999) explica que a Formação também pode alterar o estado psicológico do empregado ao acreditar que a sua organização está a despende o seu capital com o intuito de melhorar as capacidades e habilidades dos seus empregados, isto é, que a empresa está a investir na sua própria formação com vista à melhoria das suas capacidades. Esse fator, segundo o autor (idem), fomenta o afeto do empregado para com a organização.

Em suma, McElroy (2001) refere que os empregados estão conscientes dos custos suportados pela organização na sua formação e, por sua vez, criam um compromisso para com a mesma, portanto, através desse vínculo moral, os empregados manter-se-ão na organização, no mínimo, o tempo necessário para conseguirem retribuir o gasto realizado na sua Formação, fomentando assim a sua retenção.

Abaixo segue um quadro-resumo onde estão expostas as vantagens e desvantagens que a Formação possui para a retenção de RH:

Tabela n.º 2 - Vantagens e Desvantagens da Formação na Retenção de RH.

Vantagens	Desvantagens
Satisfação dos empregados (Chew & Chan, 2008);	Empregados ficam mais atrativos face a organizações concorrentes (Yang <i>et al.</i> , 2012);
Aumento do compromisso dos empregados face à sua organização (McElroy, 2001; Chew & Chan, 2008);	
Diminuição da vontade de saída dos empregados (Chang, 1999; Tomlinson, 2002)	Possibilidade de perda de investimento por parte da organização (Yang <i>et al.</i> , 2012).
Melhoria do estado psicológico dos empregados (Tomlinson, 2002);	
Aumento das capacidades e habilidades dos empregados nas respetivas funções (Chang, 1999; Tomlinson, 2002).	

Fonte: Adaptado de Chang, 1999; McElroy, 2001; Tomlinson, 2002; Chew & Chan, 2008; Yang et al., 2012.

CAPÍTULO 2. ENQUADRAMENTO MILITAR

2.1. A Gestão dos Recursos Humanos no Exército

Nas últimas duas décadas, Santos (2012) concluiu que devido às mudanças no que concerne à geopolítica e geoestratégica globais, a visão sobre a segurança internacional transformou-se, originando novas missões de interesse público, bem como novos riscos e ameaças que por consequência fomentaram uma mudança estrutural nas forças militares nacionais.

Cumulativamente a estas transformações, Santos e Sarmiento Coelho (2019) consideram, também, que problemas motivados pela crise sociológica e cultural nacional, bem como constrangimentos ao nível económico-financeiro induziram reformas nas Forças Armadas (FFAA) Portuguesas, levando ao término do modelo de conscrição, em 2004, em detrimento de um modelo exclusivamente profissional, integrando como forma de prestação de serviço militar o Regime de Voluntariado (RV), o Regime de Contrato (RC)

Porém, devido às atuais diversidades e especificidades inerentes à missão das FFAA, houve a necessidade de promover uma formação e treino mais complexas, juntamente com habilitações académicas mais desenvolvidas e com um maior grau de técnica. Tudo isto acarreta um contrato mais alargado, sendo que foi criado o Regime de Contrato Especial (RCE) para colmatar esta lacuna.

Assim sendo, com a possibilidade de existir um regime de prestação militar mais prolongado, deverá existir um novo ajustamento relativamente ao regime de incentivos, visando assegurar que a atratividade da instituição castrense não se deteriora. Com o efeito, em 2018, foi criado o novo Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar (RIPSM) nos Diferentes Regimes de Contrato e no Regime de Voluntariado (PCM, 2018a).

Face ao exposto, Santos (2015) revela que a situação atual aponta para a dificuldade crescente que o Exército Português possui no que concerne ao recrutamento e à retenção dos militares, existindo um défice na quantidade e qualidade dos efetivos recrutados e uma reduzida permanência nas fileiras, em detrimento do que havia sido estipulado na Assembleia da República (AR, 1999), onde o tempo máximo autorizado de prestação de serviço militar está afixado pela Lei do Serviço Militar, um ano para RV ou até seis anos

para RC, sendo que na melhor das hipóteses um Praça só pode prestar serviço durante sete anos.

Desta forma, Rijo, Marreiros, Mairós e Paquete (2018) expõem que com o fim do Serviço Militar Obrigatório (SMO) surgem, em termos gerais, os seguintes problemas: dificuldades em recrutar; turnover - quando a instituição procura arranjar um substituto que preencha uma vaga deixada livre quer seja por abandono voluntário ou involuntário do colaborador, associada a dificuldades de retenção de meios humanos.

Assim, os autores (*idem*), afirmam que com a referida perda espontânea de capital humano especializado cria-se um problema na reposição de efetivos, especialmente de pessoal em regime de voluntariado e contrato, nomeadamente aos escalões mais baixos.

A situação fica mais dispendiosa e preocupante, pois os processos de recrutamento são onerosos e demorados, os custos indiretos associados à não produtividade são reais e existe uma redução da base demográfica (Rijo *et al.*, 2018).

Concomitantemente, como vimos, esta situação repercute-se em consequências quer seja ao nível da dimensão organizacional das FFAA, quer seja na perda do retorno no investimento em formação de militares. Além disso, também há a referir incapacidade de apoio da instituição castrense aos ex-militares que supõem que a sua passagem pelo serviço militar seja uma mais-valia para a sua reinserção no mercado de trabalho, devido à experiência e capacidades alcançadas durante o seu período de vida militar, bem como o respetivo reconhecimento e certificação (Santos, 2015).

Adicionalmente, a Presidência do Conselho de Ministros (PCM) tentou reverter a situação relativamente à presente enquadramento militar, com o Decreto-Lei n.º 75/2018 de 11 de outubro (PCM, 2018a), que regula o “Regime Especial para Prestação do Serviço Militar” referindo que o atual modelo organizacional das Forças Armadas, nomeadamente o Exército Português, assenta, maioritariamente, num quadro permanente de militares, porém, também entram nas suas fileiras militares provenientes do regime de contrato e voluntariado, o que obriga, entre outros, a melhores qualificações certificadas nas suas áreas de trabalho de interesse, para que, após o término do seu contrato, o processo de transição para o mercado de trabalho esteja assegurado.

Também, ainda devido aos problemas que se fazem sentir ao nível da retenção do capital humano nas FFAA, surge a Nota Explicativa, do Ministério da Defesa Nacional, do Orçamento de Estado 2018, o Exército tem 9 atividades principais planeadas para o corrente ano onde se destacam “... reforçar o valor dos recursos humanos do Exército...” e “... melhorar a obtenção e a gestão dos recursos humanos do Exército...” (MDN, 2018, p. 20).

Portanto, apoiando-nos em vários estudos (Pinto e Lobo, 2012; Oliveira, 2017; Faustino, 2018; Ferrão, 2018; Rijo et al., 2018; MDN, 2019) sobre a problemática da retenção de Praças nas FFAA, nomeadamente no Exército Português, uma das principais formas para reter o capital humano nas fileiras consubstancia-se em procurar fornecer aos seus militares certificações da formação profissional respetivo ao seu nível de competência ou habilidade, contribuindo para a melhoria das suas capacidades.

Do mesmo modo, também procuramos perceber se outros exércitos europeus, pertencentes à NATO, têm-se desenvolvido no sentido de proporcionar aos seus militares, em regime de contrato, novas competências e habilitações através de formações profissionais certificadas. Dessa forma, através da análise à investigação realizada por Jerónimo (2005) e Silva (2017), podemos afirmar que países como Espanha, França, Alemanha, Reino Unido, Bélgica e Holanda, têm-se debruçado na temática em estudo neste TIA, desenvolvendo capacidades de formação profissional certificada, auxiliada com instituições competentes nacionais, isto é, em moldes semelhantes à portuguesa.

Concluindo, a Formação Profissional Certificada é um tópico que deve ser analisado e desenvolvido pelo Exército Português, pois a sua otimização repercute-se, de facto, em vantagens, tanto para a instituição castrense, na melhoria da retenção de Praças nas fileiras e otimização das suas funções, como para os militares (Praças), devido à melhoria das suas competências e habilitações, facilitando o processo de reinserção no mercado de trabalho civil, após término do contrato (Faustino, 2018).

2.2. A Formação de Praças no Exército

De modo a abordar a Formação Profissional Certificada proporcionada pelo Exército aos Praças, há que perceber o verdadeiro desígnio da instituição castrense, que se traduz na sua contribuição focada na formação dos jovens portugueses, quer a nível pessoal como profissional e, após término contratual, na entrega de cidadãos mais habilitados e qualificados, capazes de se reinserirem eficazmente no mercado de trabalho (Neves, 2007).

Atualmente, para que a candidatura para a categoria de Praças seja viável, é necessário ao candidato possuir, no mínimo, o 9.º ano. A sua formação inicial divide-se em duas etapas, sendo que inicia com a Instrução Básica (IB) e continua com a Instrução Complementar (IC), sendo que esta última etapa subdivide-se em 3 fases, dependendo da área funcional e da exigência técnica do militar em questão: a formação no cargo, a formação

específica inicial mais formação no cargo ou a formação de longa duração mais formação no cargo (Exército Português, 2020).

Face ao exposto, a Formação de Praças no Exército Português tem o objetivo primordial de conceder-lhes uma formação integrada, permitindo-lhes adquirir as competências exigidas para o bom desempenho da sua função e, cumulativamente, colaborar para a sua valorização cívica. Para que isso aconteça, a entidade, dentro do Exército, que está responsável pela formação é a Direção de Formação e as unidades formadoras, para a categoria de Praça, são a Escola das Armas, a Escola dos Serviços, sendo que para tal contam com outras unidades de formação, que podem ter um carácter temporário ou permanente, assegurando a formação durante toda a área funcional (Exército Português, 2017).

Segundo o Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro, (PCM, 2018b), devido ao fato do serviço militar atual, nomeadamente para a categoria de Praças, ser essencialmente focado numa faixa etária jovem, este representa-se como uma oportunidade única para iniciar-se um percurso profissional e qualificativo. Desta forma, deve ser dado foco à qualificação e à empregabilidade dos jovens que desejam servir as fileiras das FFAA, nomeadamente as do Exército Português, sendo que para isso deve-se garantir que este percurso não só é uma oferta de emprego, como também uma forma destes aumentarem as suas qualificações e oportunidades, isto é, que consigam, no término do contrato com o Exército, reinserirem-se eficazmente no mercado de trabalho civil.

De modo a que esse efeito seja uma realidade, é necessário interligarem-se esforços voltados para a convergência e harmonização da formação profissional, proporcionada pelo Exército, em detrimento de outras entidades, públicas ou privadas, de educação e/ou formação nacionais. Para que isso aconteça, deve-se ter em foco o reconhecimento formal das entidades competentes, bem como a certificação da atividade profissional dada aos militares pelo Exército, dotando-se de um sinal inequívoco da ligação do Exército com a sociedade civil (PCM, 2018b).

Concluindo, Pinto e Lobo (2012) refere que apesar da formação inicial proveniente das várias Armas ou Serviços não garantirem, diretamente, qualquer tipo de certificação profissional, o Exército tem vindo a desenvolver-se com o intuito de equiparar essa formação, ministrada às praças, em módulos correspondentes a UFCD¹ (Unidades de Formação de Curta Duração), com o objetivo de certificar esses módulos. Dessa forma, as

¹ UFCD consiste num “conjunto estruturado de conteúdos, com a duração de 25h ou 50h, com sequência pedagógica que visa a aquisição de um conjunto de competências” (ANQEP, 2020).

competências certificadas necessárias estipuladas pelo Sistema Nacional de Qualificações (SNQ)², adicionando os cursos ministrados pelo Exército em colaboração com o IIEFP, ou outro apoio institucional, permite aos seus militares irem construindo os seus portfólios de competências, com saídas profissionais certificadas.

2.2.1. Medidas de Retenção relacionadas com a Formação Profissional Certificada

Face ao exposto e devido à falta de RH nas FFAA, o Ministério de Defesa Nacional tem realizado grandes investimentos na área, procurando reforçar o valor do seu capital humano, aumentando, assim a sua obtenção e retenção.

Para isso, as FFAA, nomeadamente o Exército procura contribuir na valorização dos seus recursos humanos. Uma das formas de contribuição é procurar fornecer aos seus militares certificação da formação profissional aos diferentes níveis, contribuindo para a melhoria das suas capacidades, sendo vantajoso tanto para o Exército, como para o processo de reinserção dos militares contratados na sociedade civil, após término do contrato (PCM, 2018a; EP, 2019).

Neste sentido, Faustino (2018) concluiu no seu estudo que atualmente as FFAA, especialmente o Exército devem debruçar-se nestas áreas:

1. Formação Profissional Certificada, para potenciar a atratividade da profissão militar e criar condições para reinserir os militares no mercado de trabalho;
2. Continuidade dos Estudos, uma vez que o ingresso nas FFAA, não pode ser visto somente como uma alternativa de fácil acesso, pois atualmente a atratividade das FFAA é inversamente proporcional ao nível de escolaridade dos jovens, sendo que esta última tendência tem aumentado nos últimos anos;
3. Regime remuneratório, considerando que o aumento do ordenado mínimo veio criar diferenças relativamente ao vencimento da categoria das Praças, que importa debater;
4. Comunicação, pois é fulcral adaptar a comunicação institucional, às novas gerações cada vez mais sociais e interativas; e

² O SNQ (DL n.º 396/2007, de 31 de dezembro, alterado pelo DL n.º 14/2017, de 26 de janeiro) é “o conjunto integrado de estruturas, instrumentos e modalidade de ensino e formação profissional que, em articulação com Quadro Europeu de Qualificações (QEQ), tem como objetivo promover a elevação da formação de base da população através da progressão escolar e profissional” (DGERT, 2020).

5. Inserção profissional, de forma a criar um sistema integrado, que permita assegurar um futuro aos jovens (Faustino, 2018).

Desta forma, e justificado através do estudo elaborado por Faustino (2018), iremos debruçar-nos no impacto que a Formação Profissional Certificada dos Praças do Exército Português tem no seu contributo para a retenção dos mesmos nas fileiras da instituição.

No que concerne às medidas de retenção da parte do Exército Português, através da análise do Decreto-Lei n.º 78/2018, de 11 de outubro: Aprova o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Diferentes Regimes de Contrato e no Regime de Voluntariado (PCM, 2018b), compreende-se os seus esforços, enquanto instituição castrense, em combater as baixas qualificações e o abandono escolar precoce, melhorando o processo de reinserção dos militares no futuro mercado de trabalho civil, otimizando as oportunidades de qualificação e melhorando a taxa de empregabilidade nacional.

Desta forma, o presente Regulamento de Incentivos está dividido em quatro áreas: “apoio à obtenção de qualificações escolares e profissionais; apoios financeiros e materiais; apoio à inserção no mercado de trabalho; e apoio social e familiar” (2018b, p. 4937).

Porém, devido à temática em análise, importa investigar única e exclusivamente a área relacionada com o apoio à obtenção de qualificações escolares e profissionais.

Face ao exposto, através da leitura e análise do Regulamento (PCM, 2018b) podem-se referir os seguintes incentivos relacionados com a Formação no Exército:

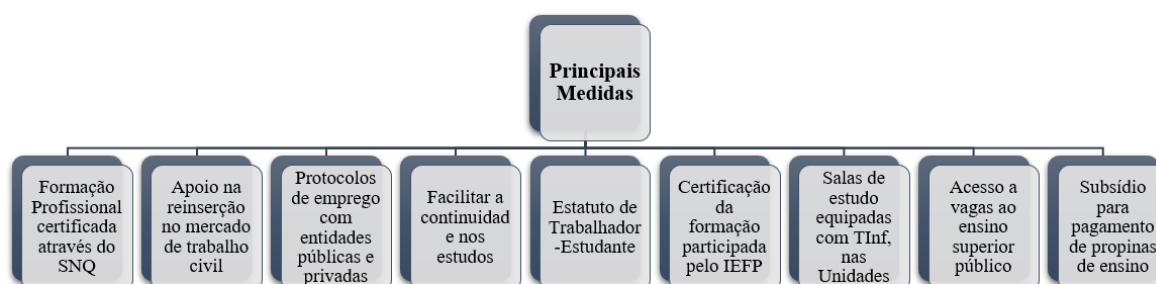


Figura n.º 4 - As principais Medidas de retenção, relacionadas com a Formação Profissional Certificada.

Fonte: Adaptado da Presidência do Conselho de Ministros (2018b)

2.2.2. Apoios institucionais para a otimização da Formação Profissional Certificada

Segundo Cobra (2005), a retenção dos efetivos, nomeadamente de Praças, dentro da estrutura do Exército, assume um papel preponderante devido à cada vez maior dificuldade em obtê-los através do recrutamento. Desta forma, ao potenciar a retenção, diminui-se a taxa de rotatividade – indispensável, devido ao conhecimento e capacidades que adquirem durante a permanência das fileiras - dos Praças nas suas funções e por consequência há um esforço reduzido para os obter e também, haverá uma maior eficácia e eficiência no cumprimento das missões estruturais e vitais para a manutenção da soberania e importância do Exército, no contexto da sociedade atual. Porém, devido ao fim do SMO e ao início da profissionalização do Exército, tornou-se legalmente impossível reter os Praças mais tempo do estipulado pela legislação. Por isso, em 2008, o Ministério da Defesa Nacional, optou pela criação do CIOFE (Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego), com o intuito principal de apoiar os militares e ex-militares na sua reinserção no mercado de trabalho civil.

Para além disso, o CIOFE colmata uma falha existente na carência de apoios de militares e ex-militares na sua transição para a sociedade civil, articulando todo um conjunto de capacidades e competências dos militares e ex-militares provenientes da sua instrução militar no passado (Cobra, 2005).

Por essa forma, considera-se que o Exército pode contribuir, com apoio do CIOFE para uma melhoria das condições dadas aos Praças, em detrimento das questões remuneratórias que são questões externas à organização. Por outro lado, foi uma das medidas mais escolhidas no questionário realizado pelo CPAE, durante 2015 e 2016, aplicado a 268 militares em RV/RC do Exército (CPAE, 2016).

Deste modo, é importante referir a missão do CIOFE e das suas iniciativas conjuntas com o Ministério da Defesa Nacional, como por exemplo a “Defesa Qualifica”³ e a “Defesa Qualifica +”⁴ que visam promover apoios junto dos militares do Regime de Contrato para obter ou completar ciclos de estudos referentes ao nível secundário/nível 4 ou a nível superior, respetivamente.

³ Cfr <https://ciofe.dgrdn.pt/formacao/defesa-qualifica.html>, acedido em 05/03/2020, às 22:40

⁴ Cfr <https://ciofe.dgrdn.pt/formacao/defesa-qualifica-plus.html>, acedido em 05/03/2020, às 22:41

Assim, segundo Faustino (2018) este organismo, em coordenação com o Exército Português, e com os demais ramos das Forças Armadas, permite promover uma cultura de formação contínua que vai enriquecer os Militares em RC, dotando-os de maiores potencialidades que irão auxiliá-los, no futuro, na reinserção do mercado de trabalho civil, criando melhores condições de empregabilidade, valorizando o seu percurso profissional. Em súmula, permite ao militar sair mais qualificado da instituição do que quando nela entrou.

Deste modo, o autor complementa referindo que a reinserção no mercado de trabalho deve ser iniciada logo aquando da incorporação do militar, desenvolvendo desde cedo as suas competências e formando-o, de forma certificada, por forma a atribuir-lhe maiores competências no futuro e maior abertura de possibilidades junto das entidades empregadoras (idem).

Adicionalmente a este tipo de apoio institucional, é importante referir a importância do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) na reinserção dos militares, nomeadamente dos Praças, no mercado de trabalho civil. O IEFP visa “promover a criação e a qualidade do emprego e combater o desemprego, através da execução de políticas activas de emprego, nomeadamente de formação profissional”⁵. Para isso, o instituto em questão promove a informação, orientação, a qualificação e a reabilitação profissional, de modo a incentivar e otimizar a progressão profissional dos seus trabalhadores no mercado de trabalho. Para além disso, incentiva a inserção profissional e a criação/manutenção de postos de trabalho, assegurando o mercado social de emprego e ao mesmo tempo, é responsável pela sua própria divulgação (IEFP, 2020).

Face ao exposto, Nogueira Pinto (2016) refere que o IEFP, em 2002, estabeleceu um protocolo com o Exército Português, com vista a realizar sessões nas infraestruturas deste, de modo a que jovens que estivessem sem emprego pudessem ver a instituição castrense como uma nova e estimulante oportunidade de emprego.

Mais à frente, segundo o autor (idem), em 2008, o Exército volta a investir na sua parceria com o IEFP, realizando as sessões com base no número de jovens inscritos no centro de emprego do instituto. Dessa forma, a instituição castrense conseguia fazer com que esses jovens considerassem o Exército como uma instituição alternativa e credível para os retirar do fundo de desemprego. Além disso, era possível que determinadas especialidades seriam, no futuro, alternativas profissionais no mercado de trabalho civil, sendo que após término

⁵ Cfr <https://www.iefp.pt/instituicao>, acedido em 05/03/2020, às 23:29

contratual esses jovens pudessem utilizá-las para que a sua reinserção na sociedade fosse mais aprazível e eficaz.

Atualmente, através do Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro (PCM, 2018b), que “Aprova o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Diferentes Regimes de Contrato e no Regime de Voluntariado”, a parceria entre o IEFP e o Exército Português está estipulada e salvaguardada legalmente, através de legislação própria. Esta nova parceria, que se traduz numa “Contingentação de vagas nos cursos do Instituto de Emprego e Formação Profissional” (2018b, p. 4938) tem o objetivo principal de melhorar as condições de acesso e de certificação da formação profissional.

Em suma, numa perspetiva institucional, o pretendido desta parceria, é aumentar a atratividade e a retenção da profissão militar, aumentando o apoio à qualificação profissional dos Praças do Exército Português, enquanto prestam o seu serviço militar para que, no futuro, após término do contrato com o Exército, seja facilitado a sua reinserção no mercado de trabalho civil.

PARTE II – PRÁTICA

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

3.1. Problemática, Objetivo de Investigação e Justificação

Segundo Marconi e Lakatos (2003), um problema de investigação é uma questão da qual ainda não se conhece a sua resposta, pelo que se procura, no mínimo, uma solução plausível, em qualquer espectro do domínio do conhecimento científico. Deste modo, o problema é considerado dotado de características científicas quando possui variáveis que podem ser observáveis e testáveis cientificamente.

Assim, um problema é cientificamente relevante quando é possível responder aos objetivos da investigação, quando a sua solução proporcionar benefícios para a comunidade ou se levar à criação de novo conhecimento.

Porém, Haro, Serafim, Cobra, Faria, Roque, Ramos, Carvalho e Costa (2016), referem que antes de se identificar o problema há um conjunto de etapas fundamentais:

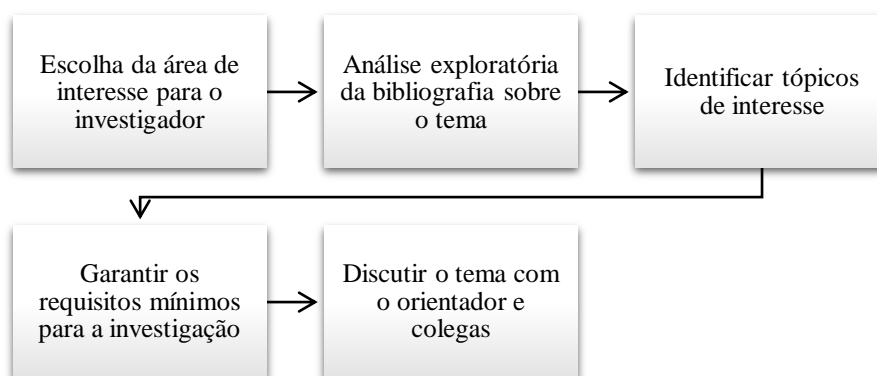


Figura n.º 5 - Etapas anteriores à formulação do problema de investigação

Fonte: Adaptado de Haro *et al.* (2016)

Após a definição do problema, segue-se a elaboração da Questão Central (QC). No caso da presente QC, a mesma é de natureza causal, devido ao fato de querermos indagar o impacto de uma variável independente numa dependente (Haro *et al.*, 2016).

Desta forma, a figura que se segue, expressa o Objetivo Geral (OG) desta investigação, à qual se sucede a QC respetiva.

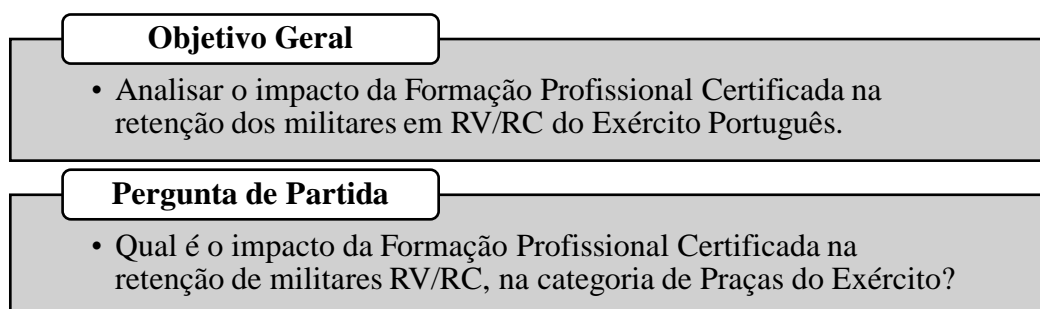


Figura n.º 6 - OG e QC da Investigação

Fonte: Elaboração Própria

Elaborado esse trabalho, é necessário definir as variáveis e a natureza da questão. Desse modo, a variável independente traduz-se na “Formação Profissional Certificada” e a dependente na “Retenção de militares RV/RC, na categoria de Praças do Exército”. Por fim, a natureza da questão é causal, devido a traduzir-se numa causa-efeito (Haro *et al.*, 2016).

Continuando, seguem-se as Perguntas Derivadas (QD) que, segundo Rosado (2015), devem ter um caráter limitativo e pormenorizado, ao contrário do OG e da QC.

Assim, elaboramos as seguintes QD:

QD 1 – Quais são os principais fatores que originam a rescisão contratual precoce dos contratos das Praças do Exército?

QD 2 – Qual é o nível de conhecimento das Praças relativamente aos incentivos relacionados com a Formação?

QD 3 – O aumento da formação profissional certificada provoca um aumento na retenção das Praças do Exército?

QD 4 – Quais são as potencialidades e vulnerabilidades do incremento de mais formação profissional certificada no Exército, do ponto de vista das Praças?

QD 5 – Quais são as medidas adotadas, ou a adotar, para incrementar maior formação profissional certificada às Praças e qual o grau de relação desta com a retenção?

3.2. Método e abordagem de investigação

Segundo Rosado (2015), as metodologias desenvolvem os métodos que as constituem, por consequência, em várias técnicas orientadoras de uma investigação.

Continuamente, Freixo (2011) refere a existência de três métodos de raciocínio que podem ser adotadas durante a investigação: método indutivo, método dedutivo e método hipotético-dedutivo.

Destes três métodos identificados por Freixo (*idem*), adotamos o método dedutivo, pois segundo Gil, o presente método “parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente da sua lógica” (2008, p. 9).

Por outras palavras, através de um raciocínio partindo da análise do geral para o particular, é possível chegar a uma conclusão cientificamente aceite. Por particular, entende-se a busca da resposta à QC.

Em relação à abordagem de investigação, ou estratégia de investigação como classificado por outros autores (e.g., Bryman, 2012), o IUM (2019) refere que a mesma deve ser analisada em função da natureza do problema que se pretende estudar durante a investigação, pelo que deve-se adotar uma abordagem de investigação.

O autor (*idem*) expõe que devemos considerar três tipos de abordagens: quantitativas, qualitativas ou mistas. Desse modo, tanto a abordagem quantitativa como a qualitativa possuem vantagens e desvantagens associadas à sua implementação, pelo que os investigadores tentam procurar combinar as duas, traduzindo-se na implementação de uma abordagem mista, com o intuito de melhorar as potencialidades e dirimir as vulnerabilidades vinculadas às anteriores.

Apesar da presente abordagem não ser aceite por todos os investigadores (e.g., Bryman, 2012), a grande maioria dos mesmos utiliza-a (*ibidem*).

Porém, Newman e Benz afirmam que a abordagem mista permite ao investigador potenciar a validade da sua investigação, dando-nos como exemplo que “numa estratégia quantitativa os dados podem ser recolhidos de uma forma mais objetiva, caso o problema de investigação seja enquadrado por uma revisão de literatura preliminar, observação participante, ou entrevistas” (1998, p. 22).

Assim, através desta abordagem, é possível recolher e analisar informações provenientes da literatura objetiva e conciliar-lhe, por métodos estatísticos e técnicos, o processo inquisitivo, recorrendo a entrevistas e questionários, de modo que a “recolha, análise e interpretação dos dados, cuja diferença fundamental assenta no modo como os indivíduos são inquiridos” (Sarmiento, 2013, p. 29).

3.3. Instrumentos Utilizados para Recolha e Análise de Dados

Segundo Carvalho (2009), apesar de o método ser o percurso para se atingir o objetivo da investigação, os instrumentos de recolha e análise de dados é a parte técnica da metodologia que confere a operacionalidade ao método.

Desta forma, a recolha de dados na Parte I do presente TIA, a Revisão de Literatura, foi, essencialmente através de fontes primárias ou “dados de primeira mão”, consideradas fontes originais que não sofreram interpretação de qualquer autor, e em fontes secundárias ou “dados de segunda mão”, consideradas obras literárias ou artigos científicos (Prodanov & Freitas, 2013). Relativamente às fontes primárias, utilizamos documentos institucionais e leis, como por exemplo a Lei n.º 174/99 de 21 de Setembro, o Decreto-Lei n.º 76/2018 de 11 de outubro, os Processos de Formação no Exército e a Diretiva Estratégica do Exército 2019-2020. Por outro lado, a partir das fontes secundárias, analisámos artigos científicos e obras literárias de autores especialistas nas áreas de foco do presente Trabalho de Investigação.

Continuamente, em relação à Parte II, utilizamos os dois principais instrumentos de recolha e análise de dados propostos por Freixo (2011) que são os Inquéritos por Entrevista (IE) e os Inquéritos por Questionário (IQ).

Relativamente ao Inquérito por Entrevista, antes de ser lançado, o mesmo foi testado, a fim de aferir a compreensão do mesmo por colegas do círculo pessoal do autor. Após isso, foi realizado um Guião de Entrevista⁶, constituído por um breve preâmbulo, onde se justificava a importância e o objetivo da própria Entrevista para a elaboração TIA, e por perguntas abertas. O presente IE, estruturado, pretende, segundo Marconi e Lakatos, “ser usada em todos os segmentos da população; possuir grande flexibilidade; permitir a avaliação de reações do comportamento do entrevistado; obtenção de dados não disponíveis noutras fontes; obter informação mais precisa; permitir a quantificação e o tratamento dos dados” (1990, pp. 85-86). Assim, foi nosso intuito entrevistar responsáveis pela área de Formação do Exército Português de maneira a ser possível comparar, de uma perspetiva académica e objetiva, se a doutrina e a literatura na área estava a ser aplicada nos planos de Formação do Exército focados na categoria de Praças.

Relativamente ao Inquérito por Questionário, foi utilizado o mesmo procedimento que o IE, no que concerne à sua revisão. Segundo Pardal e Correia (1995), pretende-se com

⁶ Apêndice A.

o IQ a garantia do anonimato do questionado e por consequência a uma maior autenticidade e fiabilidade das respostas. O Guião do Questionário⁷ é composto por um pequeno preâmbulo onde se justifica o tema e a importância das respostas fornecidas serem verdadeiras e autênticas, de forma a apurarmos uma realidade mais fiável, seguido das perguntas, tanto fechadas como abertas. Desta forma, é possível comparar o impacto que a Formação Profissional Certificada tem para com as Praças, isto é, analisar, na perspetiva deles, quais as perceções que se podem elencar acerca do incremento de tal formação voltada para esta categoria. Para construção e distribuição do IQ, utilizamos a plataforma *Google Forms*, fornecendo a hiperligação para o seu acesso através da partilha do mesmo para os e-mails institucionais de todos os militares do Exército da categoria das Praças. Posteriormente, de forma a capacitar a análise das respostas com um carácter mais rigoroso e detalhado, recorreremos ao *IBM SPSS⁸ Statistics 25*.

3.4. População e Amostra

Segundo Fortin (2003), a população, num contexto de investigação, refere-se a “um conjunto de elemento (indivíduos, pessoas, grupos, objetos, etc.) que se pretende estudar” (2003, p. 202). Para além disso, deve-se diferenciar entre a população alvo e a população acessível, sendo que a primeira se traduz num conjunto de elementos que possuem determinadas características em comum e que o investigador pretende analisar e generalizar, quanto que a população alvo é aquela que, por qualquer limitação, está ao alcance do investigador (Fortin, 2003).

Porém, como amostra, Haro *et al.* refere que é todo um conjunto de “sujeitos, casos ou observações extraídos de uma população em que assenta o estudo” (2016, p. 133).

Face ao exposto, Quivy & Campenhoudt (2013) expõem que o investigador possui apenas três escolhas: a) analisar toda a população; b) limitar a uma amostra representativa; e, c) estudar características da população.

Assim, na prática, para os IE optamos por estudar características da população e para os IQ limitamo-nos a uma amostra representativa.

Relativamente aos IE, devido ao grau de tecnicismo e conhecimento que a matéria acarreta, optamos por fazer uma amostragem intencional, sendo, neste caso impossível definir uma amostra pois “a pesquisa qualitativa é muito maleável, o objeto evolui, a amostra

⁷ Apêndice B.

⁸ Statistical Package for the Social Sciences

pode alterar-se ao longo do percurso; e, por outro lado, é difícil (se não mesmo impossível) definir uma amostra sem fazer referência ao processo de construção do objeto” (Guerra, 2006, p. 43). Desta forma, de todos os oficiais do Exército (população), cingimo-nos apenas a 4 oficiais, que têm ou já tiveram responsabilidades na área de formação na instituição.

Nos IQ, selecionamos como população todos os Praças do Exército, sendo que como amostragem, optamos pela amostragem por conveniência ou voluntária, devido ao questionário ter sido difundido para toda a população *online*, mas somente uma parte desta respondeu, ou seja, a “amostra é constituída por indivíduos que voluntariamente se disponibilizaram para a integrar a amostra” (Sarmiento, 2013, p. 84). Deste modo, o IQ foi enviado, através *e-mail* institucional, a 2178 praças, tendo obtido 83 respostas, perfazendo assim uma taxa de respostas obtidas de 3,81%.

3.5. Procedimentos

De seguida apresentamos os aspetos que tivemos em consideração no que concerne ao nível de procedimentos adotados na recolha e análise dos dados.

Relativamente aos IE, ressalva-se o prévio enquadramento feito aos 4 entrevistados, através do Preâmbulo⁹ exposto no Guião de Entrevista enviado aos mesmos através dos e-mails institucionais. Aquando do envio das entrevistas, solicitámos autorização para a sua realização, primeiramente ao GabCEME¹⁰, e posteriormente aos entrevistados. Após receção das respostas, iniciámos a análise de conteúdo das mesmas, segundo o processo de Albarello, Digneffe, Maroy, Ruquoy e Saint-Georges (1997), criando para o efeito categorias e respetivas subcategorias de análise que seriam os vetores orientadores do constructo referente ao capítulo seguinte.

Assim, na tabela seguinte serão elencadas as categorias e respetivas subcategorias que servem de base à análise de conteúdo, qualitativo, das nossas QD:

⁹ Apêndice A.

¹⁰ Através do *e-mail* oficial info@exercito.pt

Tabela n.º 3 - Tabela resumo dos procedimentos qualitativos de análise às QD.

	QD1	QD2	QD3	QD4	QD5
Categoria(s)	Retenção	Incentivos	Retenção	Formação Profissional Certificada	Formação Profissional Certificada
Subcategoria(s)	Fatores que levam a rescindir; Estratégias	Grau de conhecimento; Eficácia; Proposta	Fatores que levam a reter	Potencialidades e Vulnerabilidades	Reinserção no mercado de trabalho; Impacto

Fonte: Elaboração Própria

Passando aos IQ, como dito acima, primeiramente recorreremos à plataforma *Google Forms* para ser o veículo transmissor dos inquéritos aos inquiridos. Para tal, o mesmo foi disponibilizado através do *link* <https://forms.gle/mXYSMzHRF9qnSa9S8>, entre os dias 03 de março de 2020 até 17 de abril de 2020 e partilhado, após ter sido solicitado, com o auxílio do GabCEME, a todos os Praças do Exército com *e-mail* institucional disponíveis. Desta forma, o presente guião do questionário¹¹, à semelhança do guião de inquérito por entrevista, começava com um breve Preâmbulo com o intuito de enquadrar os inquiridos e de esclarecer quanto à confiabilidade, confidencialidade e anonimato, seguindo-se do corpo do questionário. Terminado o prazo estipulado acima, iniciamos o tratamento de dados estatísticos através do *IBM SPSS Statistic*. De seguida, importamos um ficheiro em formato *MS Excel* com os dados disponibilizados pela plataforma *Google Forms*, sendo posteriormente editado variáveis, tais como o Nome, Rótulo, Valores e Medida. Após a referida edição de dados, realizamos o teste de confiabilidade proposto por Maroco e Garcia-Marques (2006), através da aferição do Alfa de Cronbach¹² (Apêndice E), verificamos que o mesmo possui um valor de 0,874, estando acima do valor considerado positivo – 0,70 (*idem*).

Face ao exposto, na tabela seguinte estão expostos os procedimentos adotados para a análise, quantitativa, das QD:

¹¹ Apêndice B.

¹² O Alfa de Cronbach, ou coeficiente de alfa, é uma forma de testar a confiabilidade de um questionário (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Tabela n.º 4 - Tabela resumo dos procedimentos quantitativos de análise às QD.

	QD1	QD2	QD3	QD5
Procedimento	Estatística Descritiva Univariada	Estatística Descritiva Univariada	Regressão linear simples	Coefficiente de correlação de Pearson
Justificação	Estudar uma única variável, por meio de tabelas ou gráficos, (Fávero & Belfiore, 2017)	Estudar uma única variável, por meio de tabelas ou gráficos, a fim de compreender o comportamento dos dados (Fávero & Belfiore, 2017)	Resume a associação de variáveis e prevê os valores da variável dependente (Bryman & Cramer, 1993)	“Indica o grau de relação entre duas variáveis” (Fortin, 2009, p. 432),
Objetivo	Compreender o comportamento dos dados (idem)	Compreender o comportamento dos dados (idem)	Varia entre 0 e 1, sendo que quanto maior o valor, mais forte é previsão da variável dependente (idem)	Varia entre -1 e 1, sendo que quanto maior o valor, mais forte é a relação entre as variáveis (idem)

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1. Introdução

No presente capítulo, iremos expor todos os dados recolhidos através dos Inquéritos por Entrevista e Inquéritos por Questionário. Seguidamente, analisaremos esses dados e por último discutiremos os mesmos.

4.2. Análise de Resultados

4.2.1. Análise das Entrevistas

Primeiramente iniciámos uma leitura profunda e análise do seu conteúdo. O objetivo é verificar se a prática da Formação causa impacto na retenção de Praças no Exército, corroborando, assim, a literatura exposta e analisada em capítulos anteriores.

Deste modo, do ponto de vista de Albarello *et al.* (1997), a análise de conteúdo está dividida em três partes. Na primeira etapa traduz-se numa “redução de dados”, onde o investigador procura realizar a sua análise dos dados qualitativos através de uma grelha de análise. De seguida, na segunda etapa, a de “apresentação/organização”, o investigador, através da mesma grelha, compara metodicamente os seus dados. Por fim, na terceira etapa, a de “validação”, o investigador procura confirmar as suas interpretações postas à prova durante a análise.



Figura n.º 7 - Processo da análise de conteúdo.

Fonte: Adaptado de Albarello et al. (1997, p. 124).

Assim, de forma a concretizarmos esse desiderato, reduzimos os dados das provenientes dos entrevistados¹³ numa tabela com categorias e as respectivas subcategorias que, auxiliando-nos com os dados recolhidos no Apêndice D, vão orientar a nossa análise e discussão dos resultados.

Tabela n.º 5 - Categorias e Subcategorias

Categorias	Subcategorias
Retenção	Fatores que levam a rescindir
	Fatores que levam a reter
	Estratégias
Incentivos	Grau de conhecimento
	Eficácia
	Propostas
Formação Profissional Certificada	Potencialidades e Vulnerabilidades
	Reinserção no mercado de trabalho
	Impacto

Fonte: Elaboração Própria

4.2.1.1. Retenção

De forma a analisarmos qualitativamente as nossas QD1 e QD3, criamos a categoria “Retenção” e, por conseguinte, elencamos três subcategorias: fatores que levam a rescindir, fatores que levam a reter e estratégias.

No que concerne aos “fatores que levam a rescindir”, os entrevistados teceram inúmeros comentários, sendo que os mais comumente referidos foram os baixos vencimentos, em comparação com outras oportunidades de trabalho fora da instituição castrense¹⁴, a falta de estabilidade profissional¹⁵ devido à inexistência de um Quadro Permanente (QP) de Praças e ao defraudar de expectativas pelo desempenho das mais variadas tarefas, muitas vezes sem qualquer semelhança com a sua área de especialização¹⁶. Continuando, também foram referidos mais fatores, como o afastamento geográfico das suas

¹³ Apêndice C.

¹⁴ Cfr E1, E2 e E3.

¹⁵ Cfr E1, E2 e E3.

¹⁶ Cfr E1, E2 e E3.

residências¹⁷, a questão geracional, em que a privação de um conjunto de fatores limita a decisão dos candidatos na sua entrada na instituição¹⁸ e à transformação, em termos estruturais¹⁹, que atualmente está em curso nas FFAA, nomeadamente no Exército.

Passando para os “fatores que levam a reter”, foram referidos inúmeros, sendo que os mais importantes são a influência de familiares e/ou amigos²⁰ e a possibilidade de adquirirem competências que vão potenciar a sua carreira no mercado de trabalho civil²¹. Também é possível encontrar outros fatores, como a possibilidade de servir o país e participar em missões no estrangeiro²² ou para poderem concorrer a outras instituições do Estado, como a Guarda Nacional Republicana (GNR) ou a Polícia de Segurança Pública (PSP)²³.

Finalizando, para a subcategoria “estratégias”, foi largamente referido o Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar e a sua congénere setorial do Exército, o Plano de Ação Setorial do Exército para a Profissionalização do Serviço Militar²⁴ que, num prazo de 5 anos, pretende inverter a tendência de saídas dos Praças. Adicionalmente, o Exército está a desenvolver estudos no sentido de alterar o paradigma do serviço militar para a categoria das Praças, nomeadamente na gestão das respetivas carreiras²⁵. Paralelamente ao exposto, encontra-se a ser desenvolvido e implementado o RCE²⁶, que visa aumentar a duração contratual dos Praças e possibilitando o nível 4 do Quadro Nacional de Qualificações (QNQ). Para além do exposto, recentemente, existe a possibilidade de um QP de Praças²⁷.

4.2.1.2. Incentivos

Passando à próxima categoria, que servirá de análise base à QD2, foi elaborada a categoria “Incentivos”, passando a elencar, novamente, três subcategorias: Grau de conhecimento, Eficácia e Propostas.

¹⁷ Cfr E1 e E2.

¹⁸ Cfr E3.

¹⁹ Cfr E3.

²⁰ Cfr E1, E2 e E3.

²¹ Cfr E1, E2, e E3.

²² Cfr E2.

²³ Cfr E1 e E2.

²⁴ Cfr E1 e E2.

²⁵ Cfr E1.

²⁶ Cfr E2 e E3.

²⁷ Cfr E3.

Relativamente à primeira subcategoria, “grau de conhecimento”, a maioria dos entrevistados considera que as Praças possuem conhecimento adequado e suficiente do novo Regulamento de Incentivos à Prestação do Serviço Militar, voltado para a Formação²⁸, tendo o Comando do Pessoal desenvolvido uma divulgação e explicação adequada, distribuída por diferentes canais de comunicação²⁹ e durante a Formação Geral Comum, há o reforço na prestação de esclarecimentos nestas matérias³⁰. Porém há que ter em atenção, que os Praças recém-incorporados, possuem qualificações cada vez mais escassas, tendo a maioria apenas o nível 2 de qualificações (9.º ano) e, não obstante do referido, são cada vez menos recetivos à continuidade escolar³¹. Para além disso, devido ao reduzido efetivo atual, nomeadamente nas Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O), são exigidos às Praças cada vez mais empenhamentos, o que inviabiliza a obtenção de formação e desenvolvimento profissional³².

Continuamente, na subcategoria “eficácia” concluímos que os incentivos postulados no novo RIPSMM incrementam o grau de satisfação dos Praças, promovendo, dessa forma, a sua retenção³³. Porém indagamos que, na generalidade, os efeitos reais desses incentivos estão presentemente afetados devido a vários aspetos resultantes da heterogeneidade de acesso a possibilidades de formação (como por exemplo: financeiros, transporte, horários, empenhamentos, entre outros), bem como a dificuldade em conciliar a formação com o normal desempenho de serviço numa U/E/O porque seriam necessários, em média, 1400 horas de formação, por militar, de modo a conseguirem os requisitos mínimos para obterem o nível 4 do QNQ³⁴.

Concluindo, na subcategoria “proposta”, apesar de entrevistados sentirem que as medidas postuladas no novo RIPSMM foram desenvolvidas com um conhecimento completo da realidade da instituição³⁵, há outros entrevistados que referem algumas propostas, como por exemplo a implementação de mentoria formativa aos militares recém-ingressados nas fileiras³⁶, renovar o Estatuto de Trabalhador-Estudante (ETE) para o ano seguinte, caso, por razões de serviço, não consiga ter as dispensas prevista no estatuto³⁷ e por último, dar

²⁸ Cfr E1 e E2.

²⁹ Cfr E1.

³⁰ Cfr E2.

³¹ Cfr E3.

³² Cfr E3.

³³ Cfr E2.

³⁴ Cfr E1 e E2.

³⁵ Cfr E2.

³⁶ Cfr E3.

³⁷ Cfr E1.

prioridade aos Praças na situação de deslocado (mais de 100 km da área de residência) no que concerne aos apoios previstos a famílias com crianças em idade pré-escolar³⁸.

4.2.1.3. Formação Profissional Certificada

Finalmente, de forma a analisarmos as QD4 e QD5, criamos a última categoria “Formação Profissional Certificada”, onde são elencadas três subcategorias: potencialidades e vulnerabilidade, reinserção no mercado de trabalho e Impacto.

Começando na subcategoria “potencialidades e vulnerabilidades”, como principais potencialidades em estudo enumeramos a valorização profissional³⁹, o aumento da possibilidade de emprego no mercado de trabalho civil⁴⁰ e o incremento das habilitações ou qualificações dos Praças, pelo menos até nível 4⁴¹. Por outro lado, como principais vulnerabilidades, elencamos o aumento da carga horária (complemento entre o serviço diário e as formações) para as Praças, levando as mesmas ao afastamento do serviço⁴², aumento de custos, quer sejam financeiros, temporais ou pessoais e pouco retorno desse investimento, principalmente para os militares em RCE⁴³ e tornam as Praças aliciadas ao mercado de trabalho civil, facilitando a sua desvinculação com o Exército⁴⁴.

Passando para a subcategoria “reinserção no mercado de trabalho”, as garantias que as Praças possuem na sua reinserção encontram-se previstos no RIPSM⁴⁵, havendo um grande espectro de formações inscritas no CNQ⁴⁶, nomeadamente eletricitas de automóveis, mecânicos de equipamento de movimentação de terras, reparadores de carroçarias de automóveis ligeiros, pintor de veículos, pedreiro, canalizador, carpinteiro de limpos, eletricitista de instalações, condutor/manobrador de equipamento de terras, motorista de veículos pesados de passageiros e de mercadorias, cozinheiros, bem como técnico de socorros e emergências de aeródromo. Estas formações são introduzidas no Sistema Integrado de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO), sendo que fica automaticamente registada no passaporte Qualifica da Praça que tenha obtido aproveitamento na referida formação. Porém, há formações ministradas pelo Exército que

³⁸ Cfr E1.

³⁹ Cfr E1 e E3.

⁴⁰ Cfr E1, E2 e E4.

⁴¹ Cfr E2, E3 e E4.

⁴² Cfr E1, E3 e E4.

⁴³ Cfr E4.

⁴⁴ Cfr E2.

⁴⁵ Cfr E4.

⁴⁶ Cfr E1 e E3.

ainda não têm qualquer tipo de equiparação com os percursos formativos previstos no CNQ, pelo que a instituição tem realizado esforços na integração de UFCD, estipulados pelo CNQ, nos referenciais dos cursos, pelo que ainda existem entidades empregadoras de antigos militares que lhes proporcionam formação adicional, pois os mesmos carecem de qualificações⁴⁷. Ainda é referido que está previsto em diploma legal, que os militares em RCE, até ao termo do contrato (18 anos) obtenham um curso de Nível 4 do CNQ⁴⁸. Em suma, é necessário reformular a formação geral de Praças, proporcionando-lhes competências e habilitações que os distingam como profissionais militares e que, não obstante disso, consigam obter a sua formação certificada e reconhecida tanto pelo Sistema Nacional de Qualificações como pelas entidades empregadoras⁴⁹.

Finalizando com a subcategoria “impacto”, é inquestionável a dificuldade que o Exército se depara para proporcionar a formação desejável às suas Praças⁵⁰, porém, esses militares devem encarar o serviço militar como uma oportunidade de se valorizarem profissionalmente. Caso assim seja, as Praças permanecerão nas fileiras o máximo de tempo possível até conseguirem as habilitações que desejam⁵¹. Como tal, é desejável que as formações proporcionadas pelo Exército sejam, sempre que possível, certificadas, de modo a valorizar o militar como profissional qualificado⁵².

4.2.2. Análise dos Questionários

4.2.2.1. Caracterização da Amostra e Confiabilidade

Através dos IQ, recebemos 83 respostas de militares, da categoria Praças do Exército Português. Desses 83 inquiridos, 51 (61,4%) são masculinos e 32 (38,6%) são femininos. Relativamente às idades dos mesmos, 31 (37,3%) encontram-se entre os 19 e os 21 anos (inclusive), 33 (39,8%) encontram-se entre os 22 e os 24 anos (inclusive) e 19 (22,9%) encontram-se com mais de 25 anos. De seguida analisamos os Comandos/Unidades onde prestam serviço, sendo que 9 (10,8%) prestam serviço em unidades do Comando do Exército, 52 (62,7%) do Comando do Pessoal, 5 (6%) do Comando da Logística, 3 (3,6%)

⁴⁷ Cfr E2 e E3.

⁴⁸ Cfr E4.

⁴⁹ Cfr E3.

⁵⁰ Cfr E3 e E4.

⁵¹ Cfr E1 e E2.

⁵² Cfr E2.

do Comando das Forças Terrestres (ZMA), 2 (2,4%) do Comando das Forças Terrestres (ZMM) e por último 12 (14,5%) do Comando das Forças Terrestres (continente). Passando para a Distância Casa/Trabalho (Quartel), 40 (48,2%) encontram-se a menos de 50 km, 17 (20,5%) entre 51 a 100 km (inclusive), 7 (8,4%) entre 101 a 150 km (inclusive) e 19 (22,9%) a mais de 151 km. Relativamente ao tipo de prestação de serviço militar, a grande maioria dos inquiridos, 79 (95,2%) desses encontram-se em RC e 4 (4,8%) em RV. Relativamente às especialidades dos inquiridos, a grande maioria prende-se entre os Serviços Gerais (25,3%), Saúde (22,9%) e Transportes (15,7%). Passando para o tempo de serviço, 22 (26,5%) prestam serviço há menos de 1 ano, 21 (25,3%) entre 1 e 2 anos (inclusive), 27 (32,5%) entre 3 e 4 anos (inclusive), 12 (14,5%) entre 5 e 6 anos (inclusive) e por último 1 (1,2%) está há mais de 7 anos a prestar serviço. Por fim, relativamente ao nível de escolaridade dos militares inquiridos segue a tabela abaixo, onde 97,6% tem habilitações iguais ou inferiores ao 12.º ano e desses 97,6%, 15,7% possuem apenas o nível 4 do QNQ, um valor muito baixo.

Tabela n.º 6 - Nível de escolaridade dos inquiridos

	Frequência	Porcentagem
Ensino Básico	13	15,7
10º Ano	1	1,2
11º Ano	5	6,0
12º Ano	62	74,7
Licenciatura	2	2,4
Total	83	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Continuando na análise dos resultados, através da tabela abaixo é perceptível que apenas uma pequena parte dos inquiridos (33,7%) possui algum tipo de formação profissional certificada proporcionada pelo Exército.

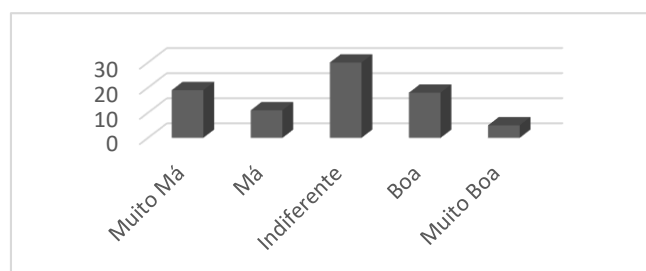
Tabela n.º 7 - Quantidade de inquiridos com Formação Profissional Certificada fornecida pelo Exército

	Frequência	Percentagem
Sim	28	33,7
Não	55	66,3
Total	83	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Porém, relativamente a esse tópico é ainda possível aferir que 30 (36,2%) considera insatisfatória a sua experiência relativamente à formação profissional certificada proporcionada pelo Exército, sendo que apenas 23 (27,7%) mostram-se satisfeitos.

Gráfico n.º 1 - Satisfação dos inquiridos face à Formação Profissional Certificada



Fonte: Elaboração Própria

Por fim, torna-se necessário realizar o teste de confiabilidade, através do Alfa de Cronbach. Dessa forma, tendo como base o questionário que foi estipulado, o valor do alfa de cronbach situa-se nos 0,874, traduzindo-se, dessa forma, num bom grau de confiabilidade. Através das análise ao alfa de cronbach exposto no Apêndice E, é possível verificar os valores do alfa, para cada uma das variáveis usadas, sendo que o mínimo se situa nos 0,862 e o máximo nos 0,880, traduzindo-se, igualmente, numa boa confiabilidade.

4.2.2.2. Análise Estatística

4.2.2.2.1. Estatística Descritiva Univariada

Neste subcapítulo analisamos as QD1, QD2 que, por terem apenas uma única variável, é possível compreender o comportamento dos dados por meio exclusivo de tabelas ou gráficos.

Assim, para analisar a QD1, apoiamo-nos na pergunta n.º 14 do IQ, para sermos capazes de indagar quais os principais fatores que originam a rescisão contratual precoce dos

contratos das Praças das Forças Armadas. Através da tabela abaixo, podemos verificar que fatores sociais, como por exemplo um conselho de um amigo ou familiar (56,6%), a difícil compatibilização da vida militar com os estudos (46,1%) é perentório na altura da rescisão contratual, a falta de valorização profissional (35%) e as condições de trabalho a deteriorar-se (22,9%) são os principais fatores que levam os inquiridos a rescindir o seu laço contratual com o Exército.

Tabela n.º 8 - Fatores que originam a rescisão contratual precoce nas Praças do Exército

Fatores	Totalmente em Desacordo	Em Desacordo	Indiferente	Em Acordo	Totalmente de Acordo
Aconselho os meus amigos a ingressarem no Exército	18%	38,6%	28,9%	10,8%	3,7%
Foi fácil compatibilizar a vida militar com os estudos	24,3%	21,8%	40,3%	12,2%	1,1%
As competências adquiridas na Instituição, podem ser úteis na minha futura atividade profissional	4,8%	10,8%	22,9%	43,4%	18,1%
Após ter passado pelo Exército, considero-me valorizado quando ingressar no futuro mercado de trabalho civil	10,8%	24,2%	33,7%	20,5%	10,8%
As condições de trabalho e de apoio vão-se deteriorando ao longo do tempo de permanência na instituição	3,6%	19,3%	32,5%	26,5%	18,1%

Fonte: Elaboração Própria

Para finalizar, de forma a analisar a QD2, suportamo-nos da pergunta n.º 15 do IQ, com o intuito de analisar qual é o nível de conhecimentos que as Praças possuem relativamente aos incentivos relacionados com a Formação. De acordo com a figura abaixo exposta, a grande maioria (55,4%) considera que a informação disponibilizada acerca da Formação Profissional Certificada não é satisfatória.

Gráfico n.º 2 - Grau de conhecimento das Praças relativamente a informações relacionadas com a Formação Profissional Certificada proporcionada pelo Exército



Fonte: Elaboração Própria

4.2.2.2.2. Regressão linear simples

Neste subcapítulo analisamos a QD3 através de uma regressão linear simples que, segundo Bryman e Cramer (1993), pretende resumir a associação entre variáveis com o intuito de prever o valor absoluto da variável independente. Este processo varia entre 0 e 1, sendo que quanto maior for o quantitativo alcançado, mais forte será a sua previsão.

Assim, a variável independente é a formação profissional certificada e a dependente é a retenção, isto é, pretende-se saber em que medida é que a formação profissional certificada explica o aumento da retenção dos Praças no Exército.

Utilizando o *IBM SPSS Statistics*, podemos conferir o modelo sumário abaixo indicado.

Tabela n.º 9 - Modelo sumário da regressão linear simples

Modelo	R	R quadrado	Erro padrão da estimativa
1	,580 ^a	,337	,65756

Fonte: Elaboração Própria

Interpretando os dados expostos, importa referir que a correlação entre as variáveis é moderada ($R=0,578$), 57,8% e que o coeficiente de determinação é fraco (R quadrado = 0,337), ou seja apenas 33,7% da variação da formação profissional certificada é explicada pela variação do aumento da retenção.

4.2.2.2.3. Coeficiente de Correlação de Pearson

De forma a analisarmos quantitativamente a nossa QD5, auxiliamo-nos do Coeficiente de Correlação de Pearson que pretende, segundo Fortin (2009), indicar o grau de relação entre duas variáveis. Os valores finais compreenderão um espectro quantitativo entre -1 e +1, sendo que quanto maior for o seu valor absoluto, maior será a relação entre as variáveis estudadas.

Deste modo, as variáveis quantitativas em análise são: as medidas que incrementam maior formação profissional certificada e a retenção de praças.

Utilizando o *IBM SPSS Statistics*, é possível extrapolar a tabela que se encontra no Apêndice F, pelo que se pode interpretar que as correlações são positivas e estatisticamente significativas entre as duas variáveis em análise, sendo que as três medidas que apresentam valores mais elevados são as “salas de estudo de unidade” (0,865), “curso de formação profissional com acesso a certificação (ex.: IEFP) (0,772) e por fim “subsídio para pagamento de propinas de ensino” (0,502).

4.3. Resposta às Questões Derivadas

Neste subcapítulo serão respondidas as Perguntas Derivadas que serviram de vetores orientadores ao estudo que nos propusemos realizar. Desta forma, iremos respondê-las tendo por base os constructos retirados da análise dos IQ e dos IE.

Relativamente à **QD1: “Quais são os principais fatores que originam a rescisão contratual precoce dos contratos das Praças do Exército?”**, a resposta surge durante a análise dos IE e dos IQ. Da análise dos IE⁵³ podemos retirar como fatores mais importantes o baixo vencimento, em relação a outras oportunidades de emprego fora da instituição, a falta de estabilidade profissional devido à inexistência de um QP de Praças no Exército e ao defraudar de expectativas relativamente à diferença entre a expectativa do militar e a realidade da instituição. Concomitantemente, face a estes fatores acrescem os retirados da análise dos IQ⁵⁴, como a incompatibilização da vida militar com os estudos (46,1%), a valorização insuficiente do militar após ter passado pelo Exército (35%).

Passando para a **QD2: “Qual é o nível de conhecimento das Praças relativamente aos incentivos relacionados com a Formação?”**, as respostas surgem, novamente, através

⁵³ Referente ao subcapítulo 4.2.1.2., do capítulo 4.

⁵⁴ Referente ao subcapítulo 4.2.2.2.1., do capítulo 4.

da análise dos IE e dos IQ. Assim, através da análise dos IE⁵⁵ os entrevistados demonstram, na globalidade, que o conhecimento dos Praças aos incentivos presentes no RIPSMM é adequado e suficiente, devido à sua divulgação através do Comando do Pessoal, onde este é distribuído através de vários canais de comunicação e, por fim, no reforço de prestação de informações por parte dos formadores durante a formação geral comum dos Praças. Face ao exposto, através da análise dos IQ⁵⁶ podemos indagar que, pela perspetiva das Praças, o seu nível de conhecimento é insatisfatório, pois a maioria (55,4%) declara que a informação disponibilizada aos Praças, acerca da Formação Profissional Certificada, não é suficiente.

As respostas à **QD3: “O aumento da formação profissional certificada provoca um aumento na retenção das Praças do Exército?”** podem encontrar-se tanto nos IE como nos IQ. Primeiramente, encontramos a resposta nos IE⁵⁷, onde os entrevistados responderam que um dos fatores mais importantes que levam à retenção dos Praças nas fileiras é a possibilidade destes, numa forma continuada, conseguirem adquirir competências que vão potenciar a sua carreira no mercado de trabalho, sendo este um dos principais objetivos da formação profissional certificada, que esta em consonância com a revisão de literatura (e.g. Kundu, 2000; López, Peón & Ordás, 2006; Esteves & Caetano, 2010). Concomitantemente, perante a análise dos IQ⁵⁸, nomeadamente aos valores extrapolados através de uma regressão linear utilizando o *IBM SPSS Statistics*, podemos inferir que a correlação que a formação profissional certificada possui perante a retenção é moderada (57,8%), o que vai corroborar com o que referimos acima.

Continuando, para responder à **QD4: “Quais são as potencialidades e vulnerabilidades do incremento de mais formação profissional certificada no Exército, do ponto de vista das Praças?”** apoiamo-nos exclusivamente na análise referente aos IE⁵⁹. Assim, os entrevistados, como principais vulnerabilidades enumeraram maioritariamente a valorização profissional, o aumento da probabilidade de empregabilidade no mercado de trabalho e o aumento de habilitações ou qualificações. Por outro lado, as principais vulnerabilidades expostas foram o aumento da carga horária para os Praças, o afastamento do serviço e o aumento de custos.

Por fim, de modo a responder à **QD5: “Quais são as medidas adotadas, ou a adotar, para incrementar maior formação profissional certificada às Praças e qual o**

⁵⁵ Referente ao subcapítulo 4.2.1.2., do capítulo 4.

⁵⁶ Referente ao subcapítulo 4.2.2.2.1., do capítulo 4.

⁵⁷ Referente ao subcapítulo 4.2.1.1., do capítulo 4.

⁵⁸ Referente ao subcapítulo 4.2.2.2., do capítulo 4.

⁵⁹ Referente ao subcapítulo 4.2.1.3., do capítulo 4.

grau de relação desta com a retenção?” utilizamos as análises referentes aos IE e IQ. Assim, através da análise dos IE⁶⁰, podemos referir que os Praças devem encarar o serviço militar como uma oportunidade de se valorizarem profissionalmente. Para o efeito, o Exército possui um espetro alargado de formações que garantem inscrições no CNQ⁶¹.

Para além disso, a instituição castrense encontra-se, atualmente, a reformular os referenciais de curso, para que exista um acréscimo de UFCD nos mesmos, indo ao encontro com o estipulado pelo CNQ. Indo ao encontro do exposto acima, os entrevistados referem a necessidade em reformular, também, a formação geral de Praças, de modo a distinguir os intervenientes como profissionais militares, concedendo-lhes, para o efeito, as competências e habilitações proporcionais, que irão originar a obtenção da formação profissional certificada desejada, reconhecida pelo SNQ, bem como das futuras entidades empregadoras. Em suma, os entrevistados consideram que as Praças permanecem nas fileiras o máximo tempo possível, com o objetivo de conseguirem obter as qualificações desejadas, promovendo, assim, a sua retenção. Face ao exposto, através da análise dos IQ⁶², tendo por base o coeficiente de correlação de Pearson e como variáveis as medidas que incrementam maior formação profissional certificada e a retenção, foi possível comprovar a correlação positiva entre ambas, sendo que as medidas mais elencadas pelos questionados são as “salas de estudo de unidade” (0,865), “curso de formação profissional com acesso a certificação (ex.: IEFPP) (0,772) e por último o “subsídio para pagamento de propinas de ensino” (0,502).

4.4. Resposta à Questão Central

Após termos respondido às QD, é possível responder à QC: **“Qual é o impacto da FPC na retenção de militares RV/RC, na categoria de Praças do Exército?”**. Para tal, iremos apoiar-nos, primeiramente, no enquadramento teórico, sendo que após isso daremos continuidade através dos resultados obtidos nos IE e IQ.

Antes de prosseguirmos, é necessário avaliar conceptualmente o “impacto”. Universalmente, o impacto acontece quando uma variável causa um determinado efeito numa outra variável (Instituto da Cooperação e da Língua [ICL], 2013).

Face ao exposto, relativamente a este caso concreto, a importância deste estudo é analisar se a formação profissional certificada produz retenção nos Praças do Exército, sendo

⁶⁰ Referente ao subcapítulo 4.2.1.3., do capítulo 4.

⁶¹ A listagem dessas formações encontra-se no subcapítulo 4.2.1.3., do capítulo 4.

⁶² Referente ao subcapítulo 4.2.2.2.3., do capítulo 4.

que no término deste TIA e através dos constructos feitos durante a elaboração desta investigação, seremos capazes de contribuir para auxiliar futuras decisões acerca desta problemática institucional.

Em primeira análise, torna-se necessário entender alguns conceitos que constam no enquadramento teórico, nomeadamente a retenção e a formação profissional certificada. Neste caso concreto limitamo-nos, tal como abordado no enquadramento teórico, limitamo-nos ao estudo dos Praças do Exército Português.

Assim, relativamente ao conceito de retenção, este traduz-se numa prática de RH que tem como principal objetivo fazer com que as pessoas permaneçam na organização o máximo de tempo possível, pois desta forma, de acordo com Coetzer *et al.* (2007) permite diminuir os custos associados à perda de capital humano. No caso do Exército, importa referir a sua procura, nos últimos anos, desta prática dentro da instituição com o intuito de reforçar o seu efetivo e a retenção do mesmo (PCM, 2018A; EP, 2019), até ao limite dos seus contratos. Face ao exposto, Faustino (2018) concluiu que o Exército deveria debruçar-se na formação profissional certificada, entre outros fatores.

Passando para a formação profissional certificada, esta está focada na formação dos jovens portugueses, quer a nível pessoal e profissional, sendo que posteriormente pretende reinseri-los eficazmente no mercado de trabalho (Neves, 2007). Atualmente há um conjunto de formações proporcionadas pelo Exército que se encontram no CNQ⁶³, porém Pinto e Lobo (2012) refere que a formação inicial proveniente das várias Armas ou Serviços ainda não garante, diretamente, qualquer tipo de certificação profissional, o Exército tem vindo a desenvolver mecanismos no sentido de equiparar essa formação, ministrada às praças, em módulos correspondentes a UFCD, certificando esses cursos⁶⁴. Assim sendo, a formação profissional certificada permitirá que os militares envolvidos consigam construir um portfólio de competências, facilitando a sua reinserção no mercado de trabalho, após o término do contrato com o Exército.

Após esclarecer os principais conceitos debatidos durante esta investigação, é importante indagar o impacto entre os mesmos, de forma a sermos capazes de cumprir o desígnio da investigação.

Face ao exposto, atendendo ao análise de conteúdo feito aos IE, importa entender que atualmente, o Exército, vive enormes mudanças estruturais, nomeadamente no que concerne

⁶³ Com base na QD5.

⁶⁴ Com base na QD5.

à elaboração de novos referenciais de curso que inclui a incorporação de mais UFCD, o que permite que os mesmos sejam dotados de maiores habilitações, indo a um encontro progressivo e continuado com o estipulado no CNQ, levando a um maior número de formações equiparadas às expostas no catálogo nacional e por conseguinte a uma facilidade maior na reinserção no mercado de trabalho de antigos militares.

Passando para a análise dos IQ, através da estatística descritiva foi possível comprovar que o Exército deve melhorar a sua capacidade de divulgação das medidas de retenção, focadas na formação profissional certificada, de modo a serem assimiladas por um número maior de militares. Atendendo à regressão linear, é importante mencionar que a correlação entre as variáveis é moderada e relativamente ao coeficiente de correlação, é possível averiguar a existência de correlações significativas e positivas entre as variáveis em análise.

Em suma, não tendo em consideração outros fatores não analisados, é adequado admitir que a formação profissional certificada por si só, tem um impacto positivo na retenção das Praças do Exército, permitindo dar a resposta necessária à QC.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo representa o término do TI, sendo lugar para, essencialmente, o autor refletir acerca dos assuntos mais relevantes; acrescentar recomendações próprias e por fim estruturar limitações que considere pertinente.

Por esta altura, tanto as questões derivadas como a questão central encontram-se devidamente respondidas e, por consequência, também os objetivos específicos e gerais propostos foram cumpridos, nomeadamente a análise do impacto que a formação profissional certificada possui na retenção dos militares da categoria das Praças em RV/RC do Exército Português.

Com esta investigação aferimos que existem diversos fatores que estão na base da rescisão contratual precoce das Praças, nomeadamente o baixo vencimento, a existência de oportunidades de emprego aliciantes no mercado de trabalho e a falta de estabilidade profissional.

Foi possível apurar, que a informação referente aos incentivos relacionados com a formação instituição, são insuficientes, na perceção dos inquiridos e que a formação profissional certificada é um fator predominante que pode permitir reter as Praças nas fileiras, devido à procura destes por mais habilitações e competências reconhecidas no Catálogo Nacional de Qualificações e consequente facilidade na sua reinserção no mercado de trabalho.

O Exército está a desenvolver esforços no sentido de reformular os referenciais de curso, que servem de base à formação das Praças, de modo a que estes garantam a inscrição automática no CNQ e sejam reconhecidos pelas entidades empregadoras nacionais.

Face ao exposto, e tendo por evidência unicamente esta prática de RH, formação e desenvolvimento, foi possível apurar o seu impacto positivo na retenção das Praças do Exército.

Após a elaboração destes constructos finais, importa referir as principais limitações que surgiram no decorrer da presente investigação. Como primeira limitação, referimos o surto de coronavírus que impossibilitou a existência de entrevistas e questionários presenciais que, se realizados, poderiam proporcionar uma maior fiabilidade de análise. Como segunda e última limitação, foi o facto de termos efetuado o estudo apenas à categoria de Praças do Exército Português.

O concretizar deste trabalho de investigação, permitiu lançar novos desafios à investigação. Aumentar a amplitude do estudo, agregando a categoria de oficiais e sargentos RV/RC, cumulativamente com a análise à categoria de praças. Seria também de interesse, a análise ao impacto da retenção, através do incremento de outras práticas de RH, nomeadamente as remunerações e benefícios, que em complemento à prática de RH em estudo, aumentaria a sua relação com a retenção, permitindo dotar a investigação com maior valor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional [ANQEP] (2020). O que é uma unidade de formação de curta duração? In *Catálogo Nacional de Qualificações*. Acedido a 5 de março de 2020 em <http://www.catalogo.anqep.gov.pt/FAQ>.

Albarello, L., Digneffe, F., Maroy, J. H. C., Ruquoy, D. & Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.

Academia Militar [AM] (2016). Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação. *NEP 522/1.ª*, Academia Militar.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). London: Kogan Page Limited.

Armstrong-Stassen, M. & Templer, A. (2005). Adapting training for older employees: The Canadian response to an aging workforce. *Journal of Management Development*, 24(1), 57-67.

Assembleia da República [AR] (1999). Lei n.º 174/99 de 21 de Setembro: Lei do Serviço Militar. *Diário da República*, 1ª Série, 6541 – 6550.

Azevedo, A. M. (2017). *A Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a Estratégia Competitiva – Estudo de Caso*. Porto: Universidade do Porto.

Bairi, J., Manohar, B. M. & Kundu, G. K. (2011). Knowledge retention in the IT service industry. *Journal of Systems and Information Technology*, 13(1), 43-65.

Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779–801.

Bernardes, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas — Situação actual e perspectivas futuras. *Revista de Ciências da Educação*, 6, 57-70.

Blair, D. & Sisakhti, R. (2007). Sales training: what makes it work? *T+D Magazine*. 61, 28-33.

Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15, 67-94.

Bryman, A. & Cramer, D. (1993). *Análise de dados em ciências sociais: Introdução às técnicas utilizando o SPSS* (2ª Edição). Lisboa: Celta.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 4.^a ed. Oxford: Oxford University Press.

Brunetto, Y., Shacklock, K., Teo, S. & Farr-Wharton, R. (2014). The impact of management on the engagement and well-being of high emotional labour employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2345-2363. doi: 10.1080/09585192.2013.877056.

Carvalho, J. E. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico. «Saber-Fazer» da investigação para dissertações e teses*. 2.^a ed. Lisboa: Escolar Editora.

Cascio, W. F. (2003). *Managing human resources*. New York: McGraw-Hill.

Cataldo, P., van Assen, J. & D'Alessandro, A. (2000). How to win the telecom talent war: Companies can retain a best-in-class workforce in a highly competitive labour market using a knowledge-based approach that emphasises continuous learning. *America's Network*, 104 (11), 55.

Centro de Psicologia Aplicada do Exército [CPAE] (2016). *Análise Sumária relativa às Desistências na Formação e Retenção de Efetivos*, Lisboa: Exército Português.

Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organisational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 52(10), 1257–1278.

Chew, J. & Chan, C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503 - 522.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4^aed., São Paulo: Manole.

Cobra, J. (2005). *Militares Contratados: Vivência e Reinserção*, Lisboa: Universidade Aberta.

Coetzee, M. & Stoltz, E. (2015). Employees' satisfaction with retention factors: Exploring the role of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 83-91. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.012>

Coetzer, A., Cameron, A., Lewis, K., Massey, C. & Harris, C. (2007), “Human resource management practices in selected New Zealand small and medium- sized enterprises”, *International Journal of Organisational Behaviour*, 12(1), 17– 32.

Davenport, T. O. (1999). *Human Capital: What It Is and Why People Invest It*. São Francisco: Jossey-Bass.

Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289-309.

Direção-Geral de Emprego e das Relações de Trabalho [DGERT] (2020). Sistema Nacional de Qualificações – SNQ. In *Enquadramento Formação Profissional*. Acedido a 4 de março de 2020 em <https://www.dgert.gov.pt/sistema-nacional-de-qualificacoes-snq>.

DLO (2011). *Putting people first: Employee retention and organizational performance*, *Development and Learning in Organizations*, 25(1), 25 – 27.

Esteves, T. M. & Caetano, A. (2010). Práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais: estudo, controvérsias, teorias e metodologias. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 159 – 176.

Exército Português [EP] (2017). *Processos de Formação no Exército*. Lisboa: Direção de Formação.

Exército Português [EP] (2019). *Diretiva estratégica do Exército 2019-2020*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Exército Português [EP] (2020). Um Exército de Qualidade. In *Portal de Recrutamento*. Acedido a 4 de março de 2020 em: <https://www.exercito.pt/pt/recrutamento/candidata-te>.

Faustino, D. M. (2018). *O problema da retenção de praças nas Forças Armadas - Medidas corretivas*. Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2017/2018. Instituto Universitário Militar: Pedrouços.

Fávero, L. P. & Belfiore, P. (2017). *Manual de Análise de Dados: Estatística e Modelagem Multivariada com Excel, SPSS e Stata*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Fernandes, A., Pereira, C., Almada, C. & Zsembera, J. (2015). *Gestão de recursos humanos e motivação: glossário*. Lisboa: Universidade Aberta.

Ferrão, M. M. (2018). *Carreira Militar: Aspirações e Expectativas dos Militares em Regime de Contrato nos Ramos das Forças Armadas*. Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2017-2018. Pedrouços: IUM.

Festing, M., Schäfer, L. & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872-1893.

Fortin, M. F. (2003). *O Processo de Investigação – da concepção à realização*. Loures: Lusociência.

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lisboa: Lusodidacta.

Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas* (3.ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.

Gallagher, D. G. & McLean Parks, J. (2001). I pledge thee my troth . . . contingently: Commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, 11, 181-208.

Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: findings, unanswered questions, and an alternative approach. *Management Review*, 16, 174–185.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6.ª ed.). São Paulo: Atlas.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo. Sentidos e formas de uso*. Lisboa: Princípia.

Haro, F., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M., Ramos, M., Carvalho, P. & Costa, R. (2016). *Investigação em ciências sociais: Guia prático do estudante*. Lisboa: Pactor.

Instituto da Cooperação e da Língua [ICL] (2013). *Avaliação do Impacto: Breve Introdução*. Lisboa: ICL.

Instituto do Emprego e Formação Profissional [IEFP] (2020). IEFP - A Instituição. In *Portal do IEFP*. Acedido a 5 de março de 2020 em <https://www.iefp.pt/instituicao>.

Instituto Universitário Militar [IUM] (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2.ª edição). Lisboa: IUM.

Jerónimo, C. H. (2005). *A Retenção dos Militares em Regime de Contrato nas Fileiras. Causas de Abandono, Possíveis Soluções e suas Implicações*. Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2004-2005. Pedrouços: IUM.

Karatepe, M. & Demir, E. (2014). Linking core self-evaluations and work engagement to work-family facilitation: a study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 307-323.

Katou, A. A. (2008). *Measuring the impact of HRM on organizational performance*. School of Industrial and Aeronautic Engineering of Terrassa (ETSEIAT). Catalunya: Universitat Politècnica de Catalunya.

Khan, A. M. (2010). Effects of human resource management practices on organizational performance: An empirical study of oil and gas industry in Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 24, 157-174.

Kundu, S.C. (2000). Creating Constituent Capitalized Workforce for Delivering Service Quality: A Challenge for the 21st century. In M. Raghavachari and K.V Ramani (Eds.), *Delivering Service Quality: Managerial Challenges for the 21st Century* (pp.232-239). Macmillan India Limited, Delhi.

Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M. & Moeyaert, B (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2, 195–215.

Lawler, E. E. (1996). *High-involvement management*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.

Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: Investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981–1000. doi: <https://doi.org/10.1080/0958519032000106173>.

Limongi-França, A. C.; Arellano, E. B. (2002). Liderança, poder e comportamento organizacional. Em: *Fleury, M. T. F. (Org.)*. As pessoas na organização. São Paulo: Gente.

López, S. P., Peón, J. M., & Ordás, C. J. (2006). Human Resources Management As A Determining Factor In Organizational Learning, *Management Learning*, 37(2), 147 – 164.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (1990). *Técnicas de Pesquisa*. 2ª ed. revista e ampliada, São Paulo: Editora Atlas S. A.

Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Editora Atlas S. A.

Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de psicologia*, 4(1), 65-90.

McElroy, J. C. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resources Management Review*, 11, 327–335.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2018). *Nota Explicativa do Orçamento de Estado 2018*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2019). *Militares RV/RC: Características e Perceções*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Moncarz, E., Zhao, J., & Kay, C. (2009). An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 437-458.

Neves, L. P. (2007). *As Forças Armadas e a Defesa Nacional*. Lisboa: Edições Culturais da Marinha.

Newman, I. & Benz, C. R. (1998). *Qualitative-quantitative Research Methodology: Exploring the Interactive Continuum*. Illinois: Southern Illinois University Press.

Nogueira Pinto, L. F. (2016). *O Recrutamento e a Formação nas Forças Armadas – Caso do Exército Português*. Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre em Gestão, Universidade de Évora: Évora.

Oke, L. (2015). Human Resources Management. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)*, I(4), 376-387.

Oliveira, A. F. (2017). *Quadro Permanente de Praças*. Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2016/2017. Pedrouços: IUM.

Paauwe, J. & Richardson, R. (1997), Introduction special issue on HRM and Performance, *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-262.

Pardal, L. A. & Correia, E. (1995). *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto: Areal.

Pinto & Lobo, S. A. (2012). *A Formação Profissional nas Forças Armadas*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General. Pedrouços: IESM.

Presidência do Conselho de Ministros [PCM] (2018a). Decreto-Lei n.º 75/2018 de 11 de outubro: Regime Especial para Prestação do Serviço Militar. *Diário da República*, 1ª série, n.º 196, 4930-4936.

Presidência do Conselho de Ministros [PCM] (2018b). Decreto-Lei n.º 76/2018 de 11 de outubro: Aprova o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Diferentes Regimes de Contrato e no Regime de Voluntariado. *Diário da República*, 1ª série, n.º 196, 4936-4945.

Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (2.ª ed.). Rio Grande do Sul: Feevale.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (3.ª ed.). Lisboa: Edições Gradiva

Rego, A., Reis, D. & Pina e Cunha, M. (2015). Authentic leaders promoting store performance: The mediating roles of virtuousness and potency. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 617 - 634.

Rijo, F., Marreiros, J., Mairos, J. & Paquete, O. (2018). A Retenção dos Militares nas Forças Armadas. *Revista de Ciências Militares*, VI(1), pp. 333-356.

Rizov, M. & Croucher, R. (2008). Human resource management and performance in European firms. *Cambridge Journal of Economics*, 33, 253–272.

Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*. Lisboa: Gradiva.

Santos, B. & Sarmiento Coelho, S. (2019). Prestação de Serviço Militar Contratado nas Forças Armadas Portuguesas. Análise Crítica do Modelo Atual. *Proelium*, VIII(3), 7 – 30.

Santos, J. L. (2012). *Forças Armadas em Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Lisboa: Relógio D'Água Editores.

Santos, L. A. B. (2015). Reflections Arising from Military Service Under Contract in the Portuguese Armed Forces: Functional and Social and Citizenship Perspectives. *Revista de Ciências Militares*, III(1), 331 - 362.

Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Serrano, M. M. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos*. Lisboa: Editora SOCIUS.

Sigler, K. J. (1999). Challenges of employee retention. *Management Research News*, 22(10), 1-5.

Silva, M. P. (2017). *O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas*. Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2016-2017. Pedrouços: IUM.

Sobral, N. (2016). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa da construção*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.

Tomlinson, A. (2002). High technology workers want respect: Survey. *Canadian Human Resources Reporter*, 15(3), 2.

Ulrich, D. & Lake, D. (1991). *Organizational Capibility: Creating competitive advantage*. Ann Harbor: University of Michigan.

Yang, J. T., Chin, S. W. & Yi, J. F. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 837 - 848.

Yankeelov, P. A., Antle, B., Sullivan, D. & Barbee, A. (2009). Individual and organizational factors in job retention in Kentucky's child welfare agency. *Children and Youth Services Review*, 31(5), 547-554.

APÊNDICES

APÊNDICE A – GUIÃO DA ENTREVISTA



INQUÉRITO POR ENTREVISTA GUIÃO

PREÂMBULO:

No âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA), com vista à obtenção do grau académico de Mestre em Administração Militar na Academia Militar, surge a necessidade de realizar uma entrevista a V. Ex.^a com o objetivo de recolher informações para a investigação subordinada ao tema “*O Impacto da Formação Profissional Certificada na Retenção de Praças do Exército*”.

Assim, o objetivo principal é investigar qual o impacto que a Formação Profissional Certificada possuiu na retenção de Praças no Exército Português.

Selecionamos V. Ex.^a, tendo como base as funções desempenhadas e as áreas de enfoque da presente investigação, a qual pretende a recolha de informações de diversos especialistas sobre a temática em estudo.

Assim sendo, solicito a V. Ex.^a que me conceda uma entrevista, tendo em conta que o seu contributo será preponderante para que se atinjam os objetivos propostos na investigação.

Assim, seguem-se as seguintes questões:

<u>Identificação do Entrevistado</u>

- 1.1 Nome:
- 1.2 Posto:
- 1.3 Função:
- 1.4 U/E/O:

- 1.5 **Local:**
1.6 **Data:**
1.7 **Hora (início/fim):**

GUIÃO

A Retenção de Praças no Exército Português

1. Na sua opinião, que fatores promovem a falta de atratividade de candidatos para a categoria de Praças?
2. Na sua opinião, quais os fatores que levam os candidatos a concorrer ao Exército, nomeadamente à categoria de Praças?
3. Quais são os principais fatores que originam a rescisão contratual precoce das Praças do Exército?
4. Considera existir uma estratégia ao nível dos Recursos Humanos, com vista ao aumento da Retenção? Em que medida pode ser melhorada?

Regime de Incentivos à Prestação de Serviço Militar

1. Como considera ser o nível de conhecimento das Praças do Exército relativamente aos incentivos relacionados com a formação que o Exército concede?
2. Na sua opinião, considera que os incentivos relativos à formação, no novo regime de incentivos, provocam maior capacidade de retenção de Praças?
3. Que medida(s) propõe acrescentar ao presente Regime de Incentivos no que concerne à Formação?
4. Tem conhecimento se existem facilidades de reinserção no mercado de trabalho dos ex-militares, cuja formação tenha sido fornecida pelo Exército?

Formação Profissional Certificada no Exército Português

1. Considera que o aumento de Formação Profissional Certificada irá provocar um aumento na retenção das Praças no Exército?

2. Na sua opinião, quais são as potencialidades e vulnerabilidades do incremento de maior Formação Profissional Certificada no Exército, incidindo nas Praças do Exército?

3. Quais são as garantias que o Exército proporciona, através da Formação Profissional Certificada, na reinserção dos Militares em RV/RC no mercado de trabalho?

Gostaria de acrescentar algo à entrevista?

Muito Obrigado pela Disponibilidade e Colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Aspirante José Mateus

N.º 443 Administração Militar

APÊNDICE B – GUIÃO DO QUESTIONÁRIO



ACADEMIA MILITAR
MILITARY ACADEMY

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO GUIÃO

PREÂMBULO:

Este Questionário é realizado no âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA), com vista à obtenção do grau académico de Mestre em Administração Militar, na Academia Militar, e destina-se às Praças do Exército Português, no ativo.

O objetivo do RCFTIA é analisar o impacto que a Formação Profissional Certificada tem na retenção de Praças no Exército Português.

Não existem respostas certas nem erradas.

Todas as respostas são **anónimas** e **confidenciais** e destinam-se apenas a tratamento estatístico.

O tempo estimado de preenchimento deste questionário é de 10 minutos.

1. **Sexo:** Masculino Feminino
2. **Idade:** Até 18 anos Entre 19 e 21 anos Entre 22 e 24 anos Mais de 24
3. **Distância Casa/Trabalho:** Menos de 50km Entre 50 a 100km Entre 100 a 150km Mais de 150km
4. **Tipo de Prestação de Serviço:** RV RC RCE (Regime de Contrato Especial)
5. **Especialidade:** Artilharia Infantaria Música Serviços Gerais Transmissões Transportes
 Administração Militar Cavalaria Engenharia Material Saúde Secretariado
 Outro...
6. **Tempo de Serviço:** Inferior a 1 ano Entre 1 e 2 anos Entre 3 e 4 anos
 Entre 5 a 6 anos Mais de 7 anos
7. **Nível de Escolaridade:** Ensino Básico (até 9º ano) 10º Ano 11º Ano 12º Ano Licenciatura
 Mestrado Doutoramento Outro
8. **Possui algum tipo de Formação Profissional Certificada pelo Exército?** Sim Não

9. Para si, qual o grau de importância das seguintes afirmações, quando pensou ingressar no Exército?

(1=Nada Importante / 5=Muito Importante) → Coloque um “X” na sua resposta!

Conseguir uma profissão ajustada à formação que possui	1	2	3	4	5
Poder continuar os estudos ou obter formação	1	2	3	4	5
Conseguir arranjar um trabalho por não obter alternativas	1	2	3	4	5
Beneficiar dos incentivos à prestação de Serviço Militar	1	2	3	4	5
Oportunidade de valorização profissional	1	2	3	4	5
Oportunidade de progressão na carreira	1	2	3	4	5

10. Ingressou na especialidade que pretendia? Sim Não

11. Em termos globais como está a avaliar a sua experiência no Exército? Muito Má Má Equilibrada
 Boa Muito Boa

12. Relativamente à Formação Profissional Certificada (cursos obtidos no Exército, como por exemplo: Carta B ou C, Curso de Cozinha, Curso de Mecânico Auto, etc...), como está a avaliar a sua experiência no Exército?

Muito Má Má Equilibrado Boa Muito Boa

13. Responda às seguintes afirmações:

(1=Totalmente de Desacordo / 5=Totalmente de Acordo) → Coloque um “X” na sua resposta!

Aconselho os meus amigos a ingressarem no Ramo das Forças Armadas em que servi	1	2	3	4	5
Foi fácil compatibilizar a vida militar com os estudos	1	2	3	4	5
As competências adquiridas na Instituição, podem ser úteis na minha futura atividade profissional	1	2	3	4	5
As ações de formação/cursos que realizei, podem revelar-se uma mais valia para a reinserção no mercado de trabalho	1	2	3	4	5
Após ter passado pelo Exército, considero-me valorizado quando ingressar no futuro mercado de trabalho civil	1	2	3	4	5
As condições de trabalho e de apoio vão-se deteriorando ao longo do tempo de permanência na instituição	1	2	3	4	5

14. Aquando do seu ingresso no Exército, foi-lhe disponibilizada clara e facilmente informação acerca da possibilidade de possuir Formação Profissional Certificada pelo Exército?

Sim Não

15. Indique qual(ais) dos incentivos abaixo discriminados, já usufruiu pelo Exército:

Pode escolher mais do que 1 resposta.

- Estatuto de trabalhador estudante Vagas do ensino superior reservadas a militares
 Salas de estudo da Unidade Curso de formação profissional com acesso a certificação (ex.: IEFP)
 Subsídio para pagamento de propinas de ensino Ainda não usufruí de nenhum incentivo do Regime de Incentivos

- 16. Face à revisão do Regime de Incentivos, nomeadamente na área da Formação, atribua a sua importância aos seguintes Incentivos, para que a prestação de Serviço Militar em RV/RC possa ser considerada mais atrativa? (1=Nada Importante / 5=Muito Importante) → Coloque um “X” na sua resposta!**

Formação profissional certificada e articulada com o Sistema Nacional de Qualificações	1	2	3	4	5
Apoios em matéria de reinserção profissional	1	2	3	4	5
Protocolos com empresas para reinserção no mercado de trabalho civil	1	2	3	4	5
Maior facilidade na continuação dos estudos	1	2	3	4	5
Licenças especiais até 20 dias ou 120 dias para formação profissional	1	2	3	4	5

- 17. Considera útil a implementação de um conjunto de medidas de retenção de pessoal no Exército, focadas na Formação Profissional Certificada?**

Nada Útil Pouco Útil Indiferente Útil Muito Útil

- 18. Indique em que grau concorda com as medidas apresentadas?**

(1=Totalmente em desacordo / 5=Totalmente de Acordo) → Coloque um “X” na sua resposta!

Realizar a formação, o mais próximo da futura Unidade de colocação	1	2	3	4	5
Conhecimento das oportunidades e de todas as Formações Profissionais Certificadas disponíveis	1	2	3	4	5
Saber as possíveis unidades de colocação, dependendo da Formação que irá possuir	1	2	3	4	5
Saber as possíveis funções a desempenhar, dependendo da Formação que irá possuir	1	2	3	4	5
Percurso profissional expectável nos 6/7 anos de contrato	1	2	3	4	5

- 19. Caso seja necessário, diga outras medidas pertinentes (relacionadas exclusivamente com Formação Profissional Certificada).**

- 20. Gostaria de acrescentar alguma coisa ao Questionário?**

Muito Obrigado pela Disponibilidade e Colaboração.

Aspirante José Mateus

nº443 AdMil

APÊNDICE C – INFORMAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Tabela n.º 10 - Informação dos Entrevistados

Referência	Entrevistado	Função Atual	Data	Meio
E1	Tenente-Coronel Maldonado	Coordenador de Área da Repartição de Recursos Humanos da Divisão de Recursos do EME	23 de março de 2020	Eletrónico (<i>e-mail</i>)
E2	Major Gonçalves	Adjunto da Secção de Estudos e Planeamento	23 de março de 2020	Eletrónico (<i>e-mail</i>)
E3	Tenente-Coronel Guelha Rosa	Cmdt do Corpo de Alunos do IPE	26 de março de 2020	Eletrónico (<i>e-mail</i>)
E4	Major Parcelas	Coordenador de Área da Repartição de Instrução	26 de março de 2020	Eletrónico (<i>e-mail</i>)

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE D – ANÁLISE DE CONTEÚDO

Tabela n.º 11 - Análise de Conteúdo dos IE

RETENÇÃO

Entrevistados	Fatores que levam a rescindir	Fatores que levam a reter	Estratégias
E1	“A remuneração auferida por um militar do Exército, especialmente por uma Praça nos postos mais baixos, é muito inferior à oferecida na concorrência (GNR incluída)”	“Os candidatos para ao Exército são sugestionados por experiências pessoais de familiares e amigos que induzem a vontade do próprio experimentar o serviço militar”	“O Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar (PAPSM)”
	“Afastamento geográfico das suas áreas de residência”	“Motivação para um jovem obter competências que vão ajudar a singrar na vida e a ter um início profissional remunerado”	“Plano de Ação Setorial do Exército para a Profissionalização do Serviço Militar (PASE-PSM), que visa operacionalizar ao nível do Ramo o disposto no PAPSM e conduzir outras ações ao nível do Exército que concorrem para este âmbito”
	“Presentemente o Exército possui Quadros Permanentes (QP) para as categorias de oficiais e de Sargentos, não estando até à data aberta esta possibilidade para as Praças”	“Os jovens ainda procuram de alguma forma ter contacto com a vida militar”.	“O modelo de carreira de Praças do Exército pretende alterar o paradigma do serviço militar nesta categoria, ao nível conceptual e da gestão da respetiva carreira dos militares”
	“Desempenho de funções não é condicente com a formação detida pelo próprio”	“Existem vantagem para concorrer a outros organismos do Estado”	
	“A diferença entre o percebido pelo candidato quando contacta com a divulgação do serviço militar... face à sua experiência pessoal”	“o Exército proporciona experiencias neste domínio, tais como: - Liderança, - Aventura, - Exercício físico e desporto”	
	“Existência de ofertas de trabalho melhor remuneradas e com melhores condições”		

E2	<p>“Falta de estabilidade profissional...na melhor das hipóteses, um militar que ingresse no Exército no RV e renove para o RC, permanece nas fileiras no máximo por 07 anos, período após o qual terá de encontrar uma nova solução de emprego... [existem] oportunidades de emprego mais interessante”</p>	<p>“Vontade de servir Portugal e participar na defesa e representação do país”</p>	<p>“Estratégia foi delineada em primeira instância pelo Ministério da Defesa Nacional, através do Plano de Ação para a Profissionalização divulgado em Abril de 2019”</p>
	<p>“Colocação dos militares longe da sua guarnição militar de preferência, obrigando naturalmente a deslocamentos frequentes e a um afastamento familiar”</p>	<p>“Atração pelas atividades e missões do Exército, nomeadamente na possibilidade de participar em missões internacionais, integrando Forças Nacionais Destacadas ou simplesmente pela possibilidade de se superar a si próprio”</p>	<p>“Decorrente deste Plano de Ação, o Comando do Pessoal na sua Diretiva Setorial para o Triénio 2019-21, estabeleceu um conjunto de ações específicas para incrementar os índices de recrutamento, retenção e reinserção”</p>
	<p>“A compensação financeira que os militares usufruem, não é proporcional às exigências e responsabilidades que lhes estão atribuídas... os baixos salários que os militares usufruem, um pouco acima de um salário mínimo nacional, não favorece a retenção”</p>	<p>“Possibilidade de poderem concorrer às Forças de Segurança”</p>	<p>“Plano de Ação Setorial do Exército para a Profissionalização do Serviço Militar, que pretende num período de 5 anos, inverter a tendência de decréscimo dos seus efetivos”</p>
	<p>“Desempenhar as mais diversas tarefas, muitas vezes, em nada relacionadas com a sua área de especialização e geralmente com impacto na sua vida pessoal</p>	<p>“Influência da família ou de amigos”</p>	<p>“Implementação do Regime de Contrato Especial”</p>
	<p>“Condições de trabalho, alojamento e alimentação proporcionadas, que nem sempre são as desejadas... expectativas iniciais acabam um pouco defraudadas”</p>	<p>“A ideia de um jovem se iniciar no mercado de trabalho com a possibilidade de poder continuar a estudar”</p>	

E3	“Questão geracional, para a qual a privação de um conjunto de fatores é determinante para a sua decisão”	“Necessidade de afirmação pessoal e familiar”	“Estamos a atravessar uma fase de reestruturação”
	“Questão remuneratória, na qual a carreira contributiva é pouco determinante nas suas opções”	“Desígnios familiares”	“A primeira reestruturação aconteceu, com a implementação, do Regime de Contrato Especial (RCE) no qual, os contratos que poderão chegar aos 18 anos de contrato, existindo um requisito do nível 4 do Quadro Nacional de Qualificação (QNQ) ”
	“ Transformação em curso nas FFAA, em termos estruturais”	“Procurarem uma carreira”	“Mais recentemente, foi criada a possibilidade de ingresso no Quadro permanente (QP) para praças”
	“A inexistência de uma carreira profissional, que garanta a estabilidade pessoal e familiar”		
	“Inadaptação à vida militar”		
“Defraudar de expectativas”			
E4	Não respondeu, por não possuir dados.	Não respondeu, por não possuir dados.	Não respondeu, por não possuir dados.

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE E – ALFA DE CRONBACH DAS VARIÁVEIS

Tabela n.º 12 - Alfa de Cronbach das Variáveis

	<u>Alfa de Cronbach</u>
9. Possui algum tipo de Formação Profissional Certificada pelo Exército?	,874
10a. Conseguir uma profissão ajustada à formação que possui	,868
10b. Poder continuar os estudos ou obter formação	,866
10c. Conseguir arranjar um trabalho por não obter alternativas	,867
10d. Beneficiar dos incentivos à prestação de Serviço Militar	,866
10e. Oportunidade de valorização profissional	,862
10f. Oportunidade de progressão na carreira	,874
11. Ingressou na especialidade pretendida?	,877
12. Em termos globais como está a avaliar a sua experiência no Exército?	,874
13. Relativamente à Formação Profissional Certificada (cursos obtidos no Exército, como por exemplo: Carta B ou C, Curso de Cozinha, Curso de Mecânico Auto, etc...), como está a avaliar a sua experiência no Exército?	,880
14a. Aconselho os meus amigos a ingressarem no Exército	,874
14b. Foi fácil compatibilizar a vida militar com os estudos	,876
14c. As competências adquiridas na Instituição, podem ser úteis na minha futura atividade profissional	,870
14d. Após ter passado pelo Exército, considero-me valorizado quando ingressar no futuro mercado de trabalho civil	,872
14e. As condições de trabalho e de apoio vão-se deteriorando ao longo do tempo de permanência na instituição	,869
15. Aquando do seu ingresso no Exército, foi-lhe disponibilizada clara e facilmente informação acerca da possibilidade de possuir Formação Profissional Certificada pelo Exército?	,879
16a. Estatuto de trabalhador estudante	,874
16b. Vagas do ensino superior reservadas a militares	,874
16c. Salas de estudo da Unidade	,875
16d. Curso de formação profissional com acesso a certificação (ex.: IIEFP)	,876
16e. Subsídio para pagamento de propinas de ensino	,875
16f. Ainda não usufruí de nenhum incentivo do Regime de Incentivos	,877
17a. Formação profissional certificada e articulada com o Sistema Nacional de Qualificações	,863
17b. Apoios em matéria de reinserção profissional	,862
17c. Protocolos com empresas para reinserção no mercado de trabalho civil	,862
17d. Maior facilidade na continuação dos estudos	,862
17e. Licenças especiais até 20 dias ou 120 dias para formação profissional	,864
18. Considera útil a implementação de um conjunto de medidas de retenção de pessoal no Exército, focadas na Formação Profissional Certificada?	,872
19a. Realizar a formação, o mais próximo da futura Unidade de colocação	,871
19b. Conhecimento das oportunidades e de todas as Formações Profissionais Certificadas disponíveis	,868
19c. Saber as possíveis unidades de colocação, dependendo da Formação que irá possuir	,869
19d. Saber as possíveis funções a desempenhar, dependendo da Formação que irá possuir	,869
19e. Percurso profissional expectável nos 6/7 anos de contrato	,866

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE F – COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE PEARSON

Tabela n.º 13 - Coeficiente de Correlação de Pearson

		Estatuto de trabalhador estudante (P1)	Vagas do ensino superior reservadas a militares (P2)	Salas de estudo da Unidade	Curso de formação profissional com acesso a certificação	Subsídio para pagamento de propinas de ensino	Apoios em matéria de reinserção profissional	Protocolos com empresas para reinserção no mercado de trabalho civil	Licenças especiais até 20 dias ou 120 dias para formação profissional	Considera útil a implementação de um conjunto de medidas de retenção de pessoal no Exército, focadas na Formação Profissional Certificada?
P1	Correlação de Pearson	1	,449**	,256*	,146	,365**	,158	,213	,154	,141
	Sig. (2 extremidades)		,000	,019	,188	,001	,154	,053	,164	,205
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83
P2	Correlação de Pearson	,449**	1	,570**	,523**	,811**	,091	,121	,074	,134
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000	,000	,000	,413	,277	,506	,228
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83
P3	Correlação de Pearson	,256*	,570**	1	,298**	,703**	,015	-,005	-,096	-,019
	Sig. (2 extremidades)	,019	,000		,006	,000	,895	,962	,386	,865
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83
P4	Correlação de Pearson	,146	,523**	,298**	1	,425**	,012	-,055	-,079	,032
	Sig. (2 extremidades)	,188	,000	,006		,000	,913	,620	,476	,772
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83
P5	Correlação de Pearson	,365**	,811**	,703**	,425**	1	,021	,072	,011	,075
	Sig. (2 extremidades)	,001	,000	,000	,000		,850	,521	,924	,502
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83
P6	Correlação de Pearson	,158	,091	,015	,012	,021	1	,864**	,781**	,259*
	Sig. (2 extremidades)	,154	,413	,895	,913	,850		,000	,000	,018
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83
P7	Correlação de Pearson	,213	,121	-,005	-,055	,072	,864**	1	,849**	,337**
	Sig. (2 extremidades)	,053	,277	,962	,620	,521	,000		,000	,002
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83
P8	Correlação de Pearson	,154	,074	-,096	-,079	,011	,781**	,849**	1	,349**
	Sig. (2 extremidades)	,164	,506	,386	,476	,924	,000	,000		,001
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83
P9	Correlação de Pearson	,141	,134	-,019	,032	,075	,259*	,337**	,349**	1
	Sig. (2 extremidades)	,205	,228	,865	,772	,502	,018	,002	,001	

Fonte: Elaboração Própria