

A POSIÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS NO MERCADO DE TRABALHO EM RELAÇÃO AO MODELO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR EM REGIME DE CONTRATO¹

THE POSITION OF THE PORTUGUESE ARMED FORCES IN THE LABOUR MARKET IN RELATION TO THE MILITARY SERVICE MODEL UNDER CONTRACT

Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

Mestre em Ciências Militares
Instituto Universitário Militar (IUM)
Investigador Integrado do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (CIDIUM)
Investigador do Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial (COMEGI)
Universidade Lusíada de Lisboa
1600-302 Lisboa, Portugal
labs0892@gmail.com

Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

Professora Catedrática
Investigadora do Centro de Investigação da AM (CINAMIL)
Investigadora Associada do CIDIUM
Universidade Lusíada de Lisboa
Investigadora do COMEGI
1169-244 Lisboa, Portugal
manuela.sarmento2@gmail.com

Resumo

O objetivo deste artigo é discutir, a partir de três grandes dimensões – **recrutar, reter e reintegrar** –, o atual modelo de prestação de serviço militar em regime de contrato (RC) nas Forças Armadas (FFAA) portuguesas, centrando-se na avaliação de fatores externos, que justificam a sua evolução, e nas disfunções organizacionais, que condicionam a operacionalização. O estudo, que é subsequente a uma investigação prévia, exploratória, no final da qual foram formuladas hipóteses (Santos & Sarmento, 2018), apoia-se numa estratégia qualitativa de pesquisa (Bryman, 2012) e recorre, sobretudo, ao contexto da prova (Guerra, 2006), utilizando dados documentais e inquéritos de perguntas abertas aplicados a uma amostra de 74 oficiais das FFAA colocados no Instituto Universitário Militar durante o ano letivo de 2016/17. Os resultados sugerem uma situação disfuncional em relação à capacidade

Como citar este artigo: Santos, L. A. B., & Coelho, M. M. M. S. S. (2019). Cooperação entre serviços de saúde militar e saúde pública no contexto do regulamento sanitário internacional. *Revista de Ciências Militares*, maio, VII(1), 137-168. Retirado de <https://cidium.iuum.pt/site/index.php/pt/publicacoes/as-colecoes>

¹ Este artigo é uma versão revista e aumentada do *paper* intitulado “*Posição das Forças Armadas Portuguesas no mercado de trabalho nacional em relação ao modelo de prestação de serviço militar em regime de contrato*” [Versão Inglesa: “*The Position of the Portuguese Armed Forces in the National Labour Market in Relation to the Military Service Model under Contract*”] apresentado nas XXVIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Guarda, Portugal, 9 de fevereiro 2018.

de captação e de retenção de efetivos em RC, decorrente de alguma fragilidade das FFAA no mercado de trabalho, com reflexos no funcionamento organizacional.

Palavras-chave: Modelo do Serviço Militar Contratado; Forças Armadas Portuguesas; Mercado de Trabalho; Recrutamento; Retenção; Reinserção Socioprofissional.

Abstract

*This article aims to discuss the current contract service model (CS) of the Portuguese Armed Forces (AAFF) from the perspective of three broad dimensions – **recruitment, retention, and reintegration** – by assessing the external factors that justify its evolution and the organisational shortcomings that affect its operationalization. The study, which follows a previous exploratory investigation that concluded by formulating several hypotheses (Santos, & Sarmiento, 2018), uses a qualitative research strategy (Bryman, 2012) applied mainly in the context of proof (Guerra, 2006), as well as documentary data and open-ended questionnaires administered to a sample of 74 AAFF officers assigned to the Military University Institute during the 2016/2017 academic year. The results suggest that there are shortcomings in the military's ability to recruit and retain CS personnel due to the military's weak position in the labour market, with an impact on the organisation's activities.*

Keywords: Military Contract Service Model; Portuguese Armed Forces; Labour Market; Recruitment; Retention; Social and Occupational Reintegration.

Introdução e Problema da Investigação

As reformas militares dos últimos anos em Portugal e a consequente redução de efetivos nas fileiras começaram por ser o resultado de mudanças de natureza geoestratégica, política, tecnológica e militar, designadamente de ordem operacional em relação à emergência de novas tipologias de missões (e.g., operações de manutenção da paz e humanitárias), como resposta a novos riscos e ameaças (Santos, 2012). Mais recentemente, associaram-se razões de índole económico-financeira, cujos constrangimentos têm acentuado uma atitude política reformadora em relação às Forças Armadas (FFAA), conduzindo a um emagrecimento progressivo do aparelho militar em Portugal, em linha com o que sucede em vários outros países ocidentais.

Numa perspetiva complementar, a base de recrutamento militar, decorrente da evolução da estrutura da pirâmide etária em Portugal, tem vindo a enfraquecer, reduzindo progressivamente o universo recrutável disponível em números absolutos. Este universo, constituído por cidadãos nacionais entre os 18 e os 25 anos de idade, a avaliar pelos resultados das provas de classificação e seleção que têm sido realizadas, tem ainda demonstrado uma quebra significativa de qualidade em relação ao perfil de seleção previamente definido para ingresso no regime de contrato (RC), sendo uma das principais razões por que se verificam tão elevadas taxas de atrição durante o processo de recrutamento e seleção (CPAE, 2016; DGRDN, 2017; Santos, 2015).

Aos obstáculos ao recrutamento associam-se dificuldades na retenção de militares contratados nas fileiras por um tempo razoável que permita compensar o retorno do investimento na formação. Não obstante a média de permanência se situe entre três e quatro anos (Santos, 2015), para um máximo legalmente admitido de seis (Lei n.º 174/99, de 21 de setembro), muitos cidadãos desistem durante o primeiro ou o segundo ano de contrato (CPAE, 2016; DGPRM, 2012; DGRDN, 2017; Santos, 2015; Santos, & Sarmento, 2018).

Após a prestação do serviço militar em RC, o militar regressa ao contexto socioprofissional externo, presumindo-se que a sua passagem pelas fileiras tenha resultado em mais-valia evidente para esta “reinserção”, designadamente ao nível das competências adquiridas e/ou desenvolvidas em contexto militar e da respetiva certificação e reconhecimento externo.

Partindo de um conjunto de hipóteses elaboradas na sequência de uma investigação exploratória prévia (Santos, & Sarmento, 2018), onde se procurou identificar e analisar criticamente as principais disfunções do modelo de prestação do serviço militar em RC nas FFAA portuguesas, o atual estudo tem como **objetivo geral** discutir o modelo, de uma forma mais consistente, e o sistema de incentivos que lhe serve de suporte, avaliando criticamente os fatores do contexto externo e os fatores internos que, em conjunto, se admite que possam justificar as alterações introduzidas e condicionar a respetiva operacionalização. **A pergunta de partida da investigação é a seguinte: “Como reforçar a posição das FFAA portuguesas no mercado de trabalho nacional em relação ao modelo de prestação de serviço militar em RC?”**

Para concretizar o objetivo geral do estudo e responder à pergunta de partida foram selecionadas três grandes dimensões – recrutar, reter e reintegrar –, que constituem as base do estudo e em torno das quais se procede a um diagnóstico dos principais problemas e disfunções e à conceção de possíveis soluções e formas de intervenção.

O artigo está estruturado em cinco secções. Após a introdução, onde se elucida sobre a contextualização e o objetivo da investigação, na segunda secção apresenta-se sumariamente o enquadramento normativo da prestação do serviço militar em RC e o referencial teórico. Na terceira secção define-se a metodologia utilizada para responder às questões de investigação. Na quarta secção discutem-se os principais resultados, com referência às hipóteses de investigação, com especial atenção para as dimensões recrutamento, retenção e reintegração. Por último, na quinta secção, conclui-se sobre os principais resultados e apresentam-se algumas considerações práticas finais, para além de uma referência a futuras investigações.

1. Enquadramento normativo e referencial teórico do serviço militar em regime de contrato nas Forças Armadas Portuguesas

1.1. Enquadramento normativo da prestação do serviço militar em regime de contrato

A investigação que suporta este artigo centra-se no **modelo de prestação de serviço militar em RC**, cuja **estruturação normativa** se encontra definida em alguns diplomas estruturantes da prestação do serviço militar nas FFAA portuguesas, de que se destaca:

- O Estatuto dos Militares das FFAA de 1990 (Decreto-Lei n.º 34-A/90, de 24 de janeiro), com as subsequentes atualizações (e.g., Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho; Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio) – conteúdos do Livro III do diploma de 2015;

- A Lei do Serviço Militar (Lei n.º 174/99, de 21 de setembro), que define as formas de prestação de serviço militar, as circunstâncias em que se verifica, bem como as condições e operações tendentes à sua efetivação;

- O Regulamento da Lei do Serviço Militar (Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro), que, nos termos do seu art.º 1.º estabelece as normas de aplicação da LSM, definindo as regras e procedimentos a adotar em sede de recrutamento para a prestação de serviço militar efetivo;

- O Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato e de Voluntariado (Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro, com as alterações subsequentes, designadamente as introduzidas pelos Decretos-Lei n.º 118/2004, de 21 de maio e n.º 320/07 de 27 de setembro), que estabelece o regime de atribuição de incentivos aos cidadãos que prestem serviço militar em **regime de contrato (RC)** e de **voluntariado (RV)**.

Atualmente, o tempo máximo que um cidadão pode permanecer no regime de contrato são seis anos, sendo que, previamente a este regime, o cidadão poderá ingressar e permanecer nas fileiras por um período de um ano em regime de voluntariado, o que perfaz sete anos (Lei n.º 174/1999; Decreto-Lei n.º 289/2000).

Para além do desenvolvimento de carreira em regime de voluntariado e/ou em RC, em cada categoria de ingresso nas FFAA (oficial, sargento ou praça), existe a possibilidade de **mobilidade interna de carreira inter-categorias**: os militares do RC podem concorrer a uma categoria superior, por transferência, sendo que, no caso das praças, esta transferência pode ocorrer para sargento ou para oficial e no caso dos sargentos a mudança é permitida apenas para oficial, conforme explicitado na Figura 1, onde se referem igualmente os tempos de permanência em cada patamar e as modalidades de promoção.

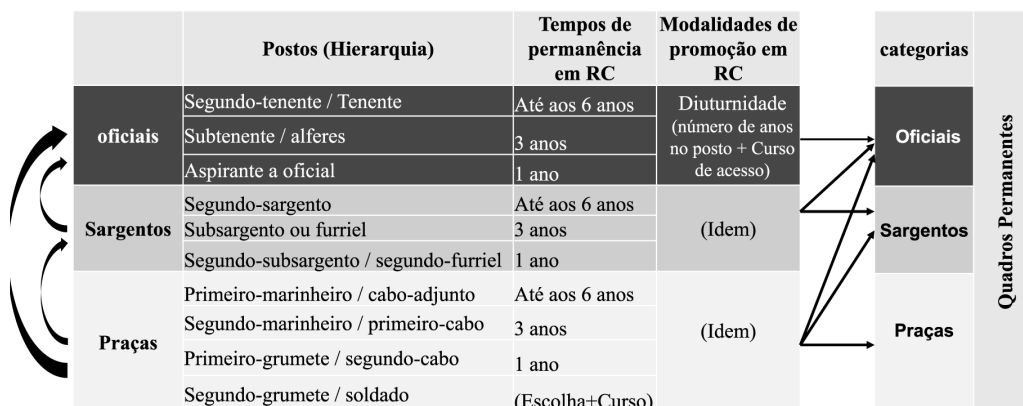


Figura 1 – Desenvolvimento de carreira dos militares do regime de contrato – FFAA portuguesas.

Fonte: Sistematizado a partir de: Decreto-Lei n.º 320-A/2000; Lei n.º 174/99.

Para além das possibilidades de mobilidade interna no âmbito do RC, intra e inter-categorias, os militares podem concorrer aos quadros permanentes das FFAA, como previsto estatutariamente no art.º 3.º do Decreto-Lei n.º 90/2015.

Do enquadramento normativo foram ainda seleccionados três conceitos estruturantes para o estudo – recrutamento, retenção e reintegração socioprofissional –, os quais são analisados de seguida.

1.2. Conceitos Estruturantes do Estudo: Recrutamento, Retenção e Reinserção Socioprofissional

O **recrutamento militar** é definido na Lei do Serviço Militar como “[...] o conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas FFAA” (Lei n.º 174/1999, art.º 7.º). A mesma lei estabelece ainda que a modalidade de recrutamento que alimenta a prestação de serviço efetivo militar em RC (ou em regime de voluntário) é designada “recrutamento normal” (art.º 7.º, n.º 2), o qual, a partir de uma “cobertura nacional”, se destina a admitir “[...] cidadãos com o mínimo de 18 anos de idade, que se proponham prestar, voluntariamente, serviço militar efetivo nas FFAA.” (art.º 13.º).

As **responsabilidades do processo de recrutamento militar** estão atribuídas a vários órgãos. Enquanto o planeamento, a direção e a coordenação do recrutamento competem, sobretudo, a um órgão central integrado diretamente na estrutura do Ministério da Defesa Nacional (na Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional – DGRDN), a quem cabe primariamente desenvolver campanhas de sensibilização para captar candidatos, a execução do processo de recrutamento é da responsabilidade dos ramos das FFAA, designadamente através de centros de recrutamento e órgãos similares (Lei n.º 174/99, art.º 12.º).

Um outro conceito estruturante é a **retenção**, surgindo, em contexto militar, associado à capacidade de a organização manter, por um determinado lapso de tempo, adequado, um dado número de militares nas suas fileiras. É neste sentido que, em 2007, o relatório final de um grupo de trabalho constituído no âmbito da NATO define o conceito de retenção como

“The process of keeping adequate numbers of suitable personnel in the Military, in order to meet the needs of the organization” (RTO/NATO, 2007, p. D-2).

O conceito de **reinserção**, que constitui a terceira grande dimensão do estudo, é geralmente associado à transição para a vida civil, após a saída da organização militar e o seu ingresso ou reingresso no mercado de trabalho, assumindo, por isso, uma perspetiva marcadamente socioprofissional, em relação à qual o Estado Português é responsável, nos termos da Lei do Serviço Militar e do Regulamento de Incentivos (Lei n.º 174/1999; Decreto-Lei n.º 320-A/2000; Decreto-Lei n.º 118/2004; Decreto-Lei n.º 320/07; Decreto-Lei n.º 76/2018).

A funcionar na dependência da Divisão de Incentivos e Reinserção Profissional da DGRDN, foi criado, em 2008, um serviço estatal designado Centro de Informação e Orientação para a Formação Profissional (CIOFE), tendo atualmente por missão geral “Apoiar os militares e ex-militares na sua fase de transição para a vida civil, disponibilizando para o efeito um conjunto de serviços que lhes possibilitem um adequado percurso formativo e uma orientação eficaz para o emprego” (Ministério da Defesa Nacional, 2017).

O papel do CIOFE, como anteriormente foi descrito, aproxima-se das atribuições de um órgão tutelado pelo Ministério da Defesa espanhol, designado por *Sistema de Aprovechamiento de Capacidades Profesionales de Personal Militar* (SAPROMIL), cujo programa constitui uma medida complementar de apoio ao pessoal das Forças Armadas espanholas, prevista no artigo 32.º da Ley Orgánica 9/2011, de 27 de julho (*Ley de derechos y deberes de los miembros de las FFAA*). O SAPROMIL é um programa cuja missão é acompanhar e assessorar os militares no final do contrato com as forças armadas, fornecendo orientação profissional e aconselhamento tendente a facilitar a sua reinserção no mercado de trabalho civil². Este programa atua sobre o currículo, o perfil profissional e a formação específica do pessoal militar que voluntariamente decida participar, confrontando essas três componentes com as ofertas de emprego de empregadores públicos e privados com os quais existem convénios estabelecidos. O SAPROMIL sustenta a sua atividade em três pilares principais: i) proporcionar os meios necessários para uma integração no mercado de trabalho civil, tendo como referência a formação, experiência e competências adquiridas durante a prestação do serviço na organização militar; ii) gerar uma bolsa de trabalho que agilize os fluxos contínuos de mobilidade entre as Forças Armadas e a Administração do Estado ou o setor empresarial espanhol; e iii) harmonizar a aproximação entre a organização militar e a sociedade civil, a partir da certificação e valorização externa da formação, experiências e competências adquiridas em contexto militar durante a prestação de serviço nas fileiras (*Ministerio de Defensa*, 2013).

Um pouco à semelhança do CIOFE português e do SAPROMIL espanhol, o modelo francês aposta no apoio à reinserção no mercado civil através da implementação da *Agence de Reconversion de la Défense* (ARD), também designada *Défense Mobilité*. Esta Agência, criada em 2009, constitui igualmente um serviço estatal, a cargo do Ministério da Defesa

² Missão do SAPROMIL: “[...] facilitar al personal militar de las FFAA. que así lo desee el tránsito al mercado laboral, siendo su Objetivo General **posibilitar la reorientación laboral del personal militar que así lo decida adoptando las medidas oportunas que permitan favorecer dicho tránsito.**” (Retirado de <http://www.sapromil.es/sapromil/#sub3>) (Sublinhado dos autores).

francês (*Ministère de la Défense*), que tem como objetivo geral acompanhar a mobilidade externa de pessoal da defesa (militares e civis), proporcionando, em articulação com os órgãos de gestão de recursos humanos do ramo das forças armadas francesas, um conjunto de serviços profissionalizados de apoio à transição profissional, centrando a sua ação em tarefas de informação, orientação, formação profissional e colocação.³ (*Ministère de la Défense*, 2017).

Assume-se que uma análise mais aprofundada em relação aos casos espanhol e francês poderá conduzir a um adequado *benchmarking* para o caso português, no sentido de mitigar alguns dos principais constrangimentos que se verificam em Portugal em relação à prestação do serviço contratado, em particular no que concerne à reinserção socioprofissional após a saída das fileiras.

Estes três conceitos estruturantes do estudo – **recrutamento** (onde se inclui a divulgação), **retenção** (fixação de efetivos nas fileiras) e **reinserção** (de natureza socioprofissional) –, quando articulados e associados aos correspondentes fluxos de mobilidade de carreira nas FFAA, constituem um *continuum* que permite descrever e explicar a passagem dos cidadãos pelas fileiras na forma de prestação de serviço militar em RC (Figura 2).

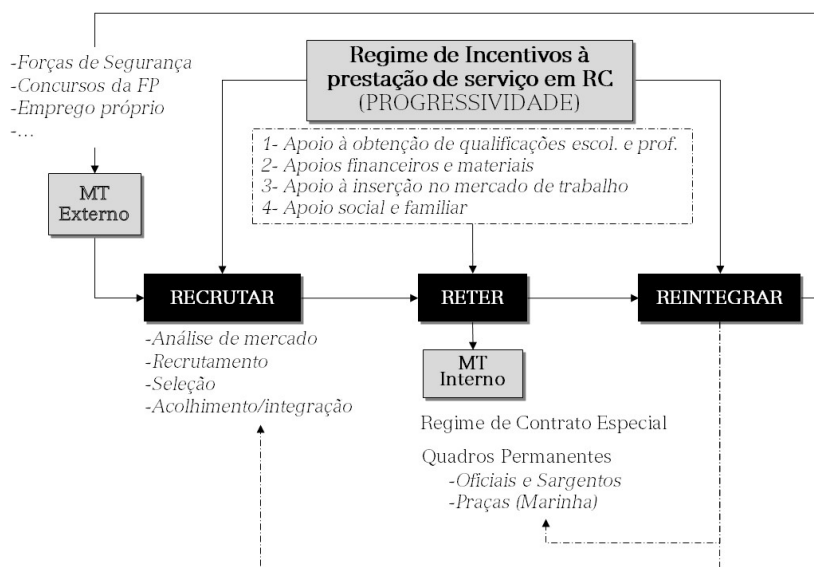


Figura 2 – Dimensões do regime de contrato das FFAA portuguesas.

Fonte: Construído a partir de: Lei n.º 174/1999, de 21 de setembro; Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro; Decreto-Lei n.º 118/2004 de 21 de maio; Decreto-Lei n.º 320/2007 de 27 de setembro; Lei Orgânica n.º 1/08, de 6 de maio; Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro.

Em apoio do funcionamento do referido *continuum*, o “**Regime de Incentivos**” atua como uma variável mediadora do sucesso da operacionalização das três dimensões: recrutamento, retenção, reinserção socioprofissional.

³ Para além da grande aposta do modelo de incentivos francês, que é a formação profissional para uma mais fácil reintegração na vida civil (mobilidade externa), sublinha-se a possibilidade de o militar poder optar pela renovação de sucessivos contratos (mobilidade interna), tendentes a aumentar a ligação dos cidadãos a uma carreira militar.

Como será adiante explicitado, os resultados do estudo exploratório prévio (Santos, & Sarmiento, 2018), confirmados nesta investigação, sugerem a necessidade de ser concretizada uma maior interdependência entre as três dimensões, no sentido de reforçar a capacidade de captação e de retenção de efetivos em RC para as FFAA.

1.3. Referencial Teórico do Estudo

O **referencial teórico** está esquematizado na Figura 3, onde estão presentes três níveis de análise – macro, meso e micro –, os quais se relacionam, quer com a estruturação do modelo (componente normativa), decorrente dos diplomas aprovados em sede de Assembleia da República, Governo e Ministério da Defesa Nacional, quer com a sua gestão pelas FFAA, cuja operacionalização é ainda condicionada, em cada momento, por medidas emanadas do Governo ou do Ministério da Defesa Nacional.

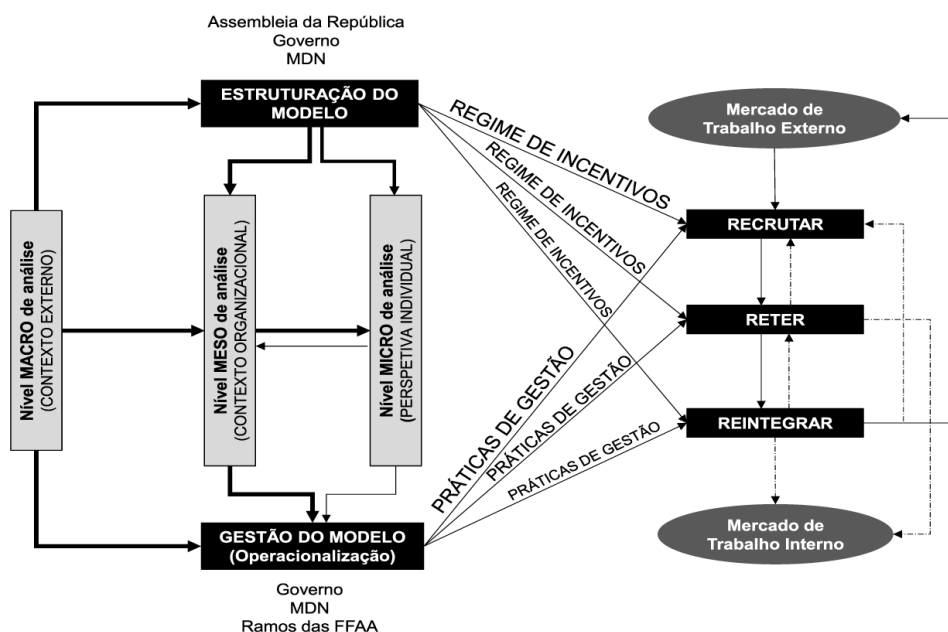


Figura 3 – Referencial teórico do estudo: níveis de análise e dimensões estruturantes.

A estruturação do modelo e a sua gestão cruzam-se com as três grandes dimensões centrais do estudo – recrutamento, retenção e reinserção socioprofissional –, num processo dinâmico de permanente construção e ajuste, onde o ‘regime de incentivos’ à prestação do serviço militar em RC e as ‘práticas de gestão’ constituem elos de ligação e elementos fundamentais da operacionalização e do bom funcionamento do modelo, responsabilidade que é partilhada pelo Ministério da Defesa Nacional e pelos ramos das FFAA.

Da revisão de literatura destacam-se algumas teorias relativas às carreiras, bem como os conceitos de ‘âncora de carreira’ (Schein, 1965, 1978, 1990) e de ‘contrato psicológico’ (Rousseau, 1995, 1989), e a respetiva confrontação com a realidade do contexto militar.

As **carreiras militares**, enquanto “[...] conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida

por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si” (Decreto-Lei n.º 90/2015, art.º 27.º), integram-se no ordenamento jurídico português, na tipologia de carreiras designada por ‘corpos especiais’, que se inserem, por sua vez, no ‘sistema de carreira’ da Administração Pública portuguesa, em oposição ao ‘sistema de emprego’ (Rocha, 2005).

As carreiras militares aproximam-se concetualmente das **carreiras de tipo organizacional** (Defillippi, & Arthur, 1994; Hall, 1996), dado que os percursos profissionais estão delimitados previamente em diploma próprio (Decreto-Lei n.º 90/2015) e são geridos, quase exclusivamente, pela organização. Este modelo contrasta com conceções de carreira menos tradicionais, designadamente as carreiras *proteanas* (Arthur, 1996; Currie et al., 2006; Hall, 1996, 2002) e as carreiras sem fronteiras (Arthur, 1994; Arthur, & Rousseau, 1996; Dutra, 2010; Peiperl et al., 2000).

As carreiras de tipo organizacional sugerem um caminho a percorrer na estrutura organizacional, por norma hierarquizada, à qual está associada também a progressão vertical da carreira. A organização controla a generalidade das variáveis do modelo de carreira, deixando pouca margem aos indivíduos, o que, em termos profissionais, acaba por conduzir, num sentido complementar, a uma certa estabilidade até ao momento da saída da organização (Dutra, 2010; Martins, 2010; Van Maanen, 1977).

Por sua vez, as **carreiras de tipo proteano**, apresentadas frequentemente em oposição às carreiras de tipo organizacional, são percecionadas como um conjunto de tomadas de decisão sequenciais ao longo da vida profissional, conduzindo a atitudes, comportamentos e experiências próprios, e sublinhando-se o facto de o indivíduo deter o controlo da sua carreira, deixando à organização uma margem muito pequena nas tomadas de decisão (Dutra, 2012; Hall, 1976).

As **carreiras sem fronteiras**, conceito introduzido por Defillippi e Arthur (1994), referem-se à dissolução das anteriores fronteiras, sobretudo no seio das organizações, passando a estar em causa a criação de percursos profissionais de perfil menos estruturado e ainda mais flexível do ponto de vista das escolhas pessoais quando comparadas com as carreiras de tipologia *proteana*.

Foi ainda objeto de revisão o **modelo institucional/ocupacional** de Moskos (1977, 1986), decorrente da capacidade de qualificar e explicar as tipologias de motivos que levam os cidadãos a concorrer ao RC, bem como as razões que levam os militares a abandonar as fileiras antes de cumprirem o tempo total permitido por lei. A revisão empírica sugere que os motivos de ingresso nas FFAA são maioritariamente institucionais e as razões das desistências são sobretudo de natureza ocupacional (Cardoso, 2008; CPAE, 2016; DGRDN, 2017; Santos, 2015).

Dois outros conceitos com grande relevância para esta investigação são as “**âncoras de carreira**”, introduzidas por Schein (1990), e o **contrato psicológico**, abordado pela primeira vez de forma mais sistematizada por Rousseau (1989). Estes conceitos são considerados essenciais, do ponto de vista qualitativo, para perceber e classificar os motivos por que os cidadãos ingressam nas FFAA em RC e as razões porque abandonam as fileiras antes do tempo máximo permitido por lei. Tal como no caso do modelo institucional/ocupacional de Moskos, estes conceitos, ainda que não sejam profundamente explorados empiricamente neste estudo (sê-lo-ão quantitativamente avaliados num estudo posterior), são considerados

essenciais, do ponto de vista qualitativo, para perceber e classificar os motivos por que os cidadãos ingressam nas Forças Armadas em regime de contrato (caso das âncoras de carreira) e as razões porque abandonam as fileiras antes do tempo máximo permitido por lei, as quais parecem estar, nos termos do estudo exploratório prévio (revisão empírica de vários estudos do Ministério da Defesa nacional e dos ramos das Forças Armadas) ligadas, em grande medida, com a quebra/rutura do contrato psicológico.

1.4. Questões e Hipóteses de Investigação

Decorrente do estudo exploratório, prévio a esta investigação (Santos, & Sarmento, 2018), e da posterior revisão teórica e empírica, designadamente em relação aos vários estudos consultados e aos relatórios produzidos pelos ramos das Forças Armadas e pelo Ministério da Defesa Nacional, atrás referidos, foi possível definir algumas questões de investigação e, a partir daí, formular hipóteses gerais orientadoras, as quais, no decorrer da análise de conteúdo, foram ajustadas.

Na Tabela 1 apresentam-se, na sua versão final, as questões de investigação e as hipóteses que neste estudo lhe foram associadas.

Tabela 1 – Questões Derivadas e Hipóteses Gerais de Investigação.

QUESTÕES DERIVADAS (QD)	HIPÓTESES GERAIS DE INVESTIGAÇÃO (H)
QD 1: Quais as representações sociais prevaletentes nos jovens portugueses em relação às FFAA?	H 1.1: As representações sociais prevaletentes em relação às FFAA portuguesas por parte dos jovens sugerem uma crescente “desimplicação” (afastamento); H 1.2: A carreira militar é pouco atrativa junto dos jovens portugueses.
QD 2: Quais os fatores do contexto externo que mais têm afetado a capacidade de obtenção e de retenção de recursos humanos por parte das FFAA portuguesas em relação à forma de prestação de serviço militar em RC?	H 2: O quadro político-legal e as dimensões demográfica, geográfica e sociocultural são os principais fatores do contexto externo às FFAA que condicionam a obtenção e a retenção de militares em RC.
QD 3: Quais os principais problemas e/ou disfunções organizacionais (contexto interno/organizacional) que têm estado na origem de uma insuficiente capacidade de recrutamento e retenção de efetivos por parte das FFAA portuguesas em relação à prestação de serviço militar em RC?	H 3.1 As estratégias de relação-comunicação estabelecidas pelo MDN e pelas FFAA com o mercado de trabalho não estão articuladas e revelam uma reduzida eficácia em termos de divulgação da oferta institucional e da captação de voluntários; H 3.2 As características do contexto militar e o tipo de acolhimento e acompanhamento inicial dos cidadãos nas FFAA condicionam negativamente os níveis de retenção de efetivos, com maior enfoque nas áreas de maior valor de mercado e as sujeitas a maior mobilidade geográfica e/ou empenhamento operacional.
QD 4: Como têm evoluído os principais motivos que conduzem à saída prematura das FFAA portuguesas dos cidadãos que prestam serviço militar em RC?	H 4.1: Os principais motivos que conduzem à saída prematura dos militares em RC prendem-se, com fatores de natureza ocupacional; H 4.2: Os principais motivos que conduzem à saída prematura dos militares em RC estão associadas a expectativas não correspondidas (quebra de contrato psicológico).
QD 5: Qual a capacidade de intervenção do Ministério da Defesa Nacional e das Forças Armadas portuguesas para apoiar a reintegração/reinserção socioprofissional dos ex-militares que prestaram serviço em regime de contrato?	H 5: O Ministério da Defesa Nacional e as Forças Armadas portuguesas têm demonstrado uma limitada capacidade de promoção e/ou apoio da reinserção socioprofissional dos ex-militares do regime de contrato, agravada pelos constrangimentos financeiros e económicos mais recentes.

2. Metodologia e Método

Em termos **metodológicos**, este estudo apoia-se prioritariamente numa estratégia de investigação qualitativa (Bryman, 2012) e num desenho de pesquisa do tipo estudo de caso, de horizonte temporal longitudinal em relação à análise documental (período compreendido entre 1999 e 2016) e, posteriormente, de horizonte temporal transversal em relação ao estudo empírico (Bryman, 2012; Saunders et al., 2009; Vilelas, 2009; Yin, 2014).

A opção pela pesquisa **qualitativa** prende-se com a necessidade de ser obtida uma compreensão mais rica e aprofundada dos fenómenos observados (Denzin & Lincoln, 2013, p. 9), enfatizando a “qualidade” e os “significados”, que não é possível observar ou medir em termos de quantidade, intensidade ou simples frequência (p. 17).

Foram geradas hipóteses de resposta às perguntas da investigação, tendo prevalecido a utilização do raciocínio **hipotético-dedutivo** (Carvalho, 2009), e por isso usada uma pesquisa no contexto da prova, embora pontualmente, se tenha recorrido ao raciocínio indutivo e ao contexto da descoberta (Guerra, 2006), assumindo-se a eventualidade (e a necessidade) de uma categorização emergente durante a análise de conteúdo (Bardin, 1977).

Do ponto de vista **ontológico**, relativo à natureza da realidade ou dos fenómenos observados, os investigadores deste estudo adotam um posicionamento **construtivista** (Bryman, 2012; Creswell, 2013; Denzin, & Lincoln, 2013), salvaguardando, no entanto, o necessário “distanciamento” e uma “postura de não influência” (Flick, 2005) em todo o processo de investigação.

Do ponto de vista **epistemológico**, relativo ao processo de produção do conhecimento (Almeida, 2007), os investigadores optam por uma posição **interpretativista**, dado estar em causa o estudo de um objeto social, pessoas e respetivas instituições, requerendo-se uma lógica procedimental para capturar o significado objetivo da atuação social dos atores (Bryman, 2012, pp. 29, 30).

A **amostra**, não probabilística, obtida em 2017, é composta por 74 inquiridos, oficiais que pertencem aos três ramos das FFAA portuguesas – Marinha, Exército e Força Aérea – colocados no Instituto Universitário Militar, os quais responderam a um inquérito por questionário de perguntas abertas, sendo que o número de respostas válidas se resume a 69.

Caraterísticas sociodemográficas dos 69 inquiridos:

- **Género:** Masculino (n=56; 81,2%); Feminino (n=13; 18,8%);
- **Postos:** 1.º Tenentes/Capitães (n=32; 46,4%), Capitães-tenentes / Majores (n=18; 26,1%), Capitães-de-fragata / Tenentes-coronéis (n=3; 4,3%) e Capitães-de-mar-e-guerra / Coronéis (n=16; 23,2%);
- **Ramo das FFAA:** Marinha (n=18; 26,1%), Exército (n=30; 43,5%) e Força aérea (n=21; 30,4%);
- **Experiência profissional:** entre os 10 anos (1.º Tenentes/Capitães) e os 30 anos (Capitães-de-mar-e-guerra / Coronéis); 100% dos inquiridos têm experiência de comando / chefia de tropas;
- **Função no Instituto Universitário Militar:** 55 (79,7%) Discentes e 14 (20,3%) Docentes.

O **procedimento metodológico da investigação de campo** concretizou-se a partir de uma análise de conteúdo temática ou categorial, como sugerido por Bardin (1977) e Guerra (2006), às respostas ao inquérito, em que se pretendeu identificar as percepções dos participantes sobre o modelo de prestação de serviço militar em RC, numa dupla perspetiva, de diagnóstico e de geração de soluções.

Após a validação do inquérito por quatro especialistas detentores de conhecimento aprofundado de gestão de recursos humanos em contexto militar, elaborou-se a versão final, que foi enviada aos elementos da amostra, os quais foram contactados por *email*. As respostas foram canalizadas para uma base de dados, tendo estado aberta para recolha de dados durante seis meses (entre fevereiro e julho de 2017). Para o preenchimento do questionário foi inicialmente dado o tempo de 45 minutos, mais tarde reajustado para 90 minutos, por ter havido solicitações diretas para o alargamento deste tempo.

3. Apresentação de Dados e Discussão dos Resultados

Nesta secção apresentam-se os principais resultados decorrentes da análise de conteúdo do tipo categorial (Bardin, 1977; Guerra, 2006), materializados em dimensões, categorias e subcategorias, identificadas a partir das respostas ao inquérito por questionário.

Antes da “administração da prova” procedeu-se a uma primeira leitura, “flutuante”, e avaliação das respostas às perguntas do questionário (Bardin, 2000), a partir do que foram excluídos os participantes cujas respostas estavam muito incompletas e não apresentavam uma mais-valia para o estudo. Foram apuradas as perguntas derivadas e as hipóteses de investigação previamente esboçadas e, posteriormente, definidos os índices e indicadores, como se apresenta nas subsecções seguintes.

Foi organizado o material de análise, definidas as unidades de registo de informação e as técnicas e os critérios a utilizar. A sistematização da informação foi conseguida pela construção de grelhas de análise sob a forma de quadros de múltiplas entradas, no âmbito de cada temática/pergunta. Para categorização e contagem (frequências), conforme sugerido por Bardin (2000), foi selecionada, como **unidade primária para registo da informação**, a palavra-chave ou palavra-tema e, para contextualização, a **frase (*in vivo*)**.

A constituição dos agrupamentos temáticos teve em atenção um conjunto de categorias e subcategorias *a priori*, fundadas no referencial teórico e na revisão empírica (estudos elaborados pelos ramos das FFAA e pelo MDN) e nas hipóteses de investigação, que resultaram de um estudo exploratório prévio, a que foram acrescentadas outras, emergentes, decorrentes da análise de conteúdo.

Admitindo-se que a frequência dos temas (nas respostas) está relacionada com a importância que lhes é atribuída pelos oficiais inquiridos, numa primeira fase, assumiu-se como significativo a regularidade de aparição (análise frequencial das ocorrências), tendo sido considerado inicialmente que todos os itens tinham idêntico valor.

As hipóteses do estudo foram testadas, quer a partir de uma interpretação dos resultados parciais no âmbito de cada tema (conjuntos de perguntas), quer a partir de uma interpretação integrada dos resultados finais. Os temas resultantes de uma primeira agregação foram os seguintes:

1. **Representações sociais** prevalectentes sobre as FFAA e **atratividade da carreira militar** (H1);
2. **Recrutamento e retenção**, avaliado de uma forma integrada, a partir dos fatores do contexto externo, dos problemas/disfunções organizacionais) e dos motivos de saída prematura (H2, H3 e H4);
3. **Reintegração socioprofissional dos ex-militares do Regime de Contrato**, avaliando a capacidade e as iniciativas levadas a cabo pelo Ministério da Defesa Nacional e pelos ramos das Forças Armadas para apoio ao ingresso no mercado de trabalho (H1).

3.1. Representações Sociais e Atratividade da Carreira Militar

O primeiro grupo de temas, dada a sua afinidade, juntou as “Representações sociais por parte dos jovens em relação às FFAA portuguesas” e a “Atratividade da carreira militar” em RC. Para o efeito, foram colocadas as seguintes perguntas: (i) “Como avalia a imagem geral que os jovens têm em relação às FFAA”; e (ii) “Como avalia a atratividade da carreira militar para os jovens portugueses em geral”.

Da análise de conteúdo às respostas à primeira pergunta obtiveram-se **79 ocorrências** significativas, distribuídas por três categorias principais: (i) “**Imagem geral**” das FFAA, (ii) “**Atividade das FFAA**” e (iii) “**Carreira militar**” nas FFAA, conforme se mostra na Figura 4. A cada categoria correspondem algumas subcategorias, que agregam várias ‘unidades de registo’, das quais foram selecionadas as mais relevantes.

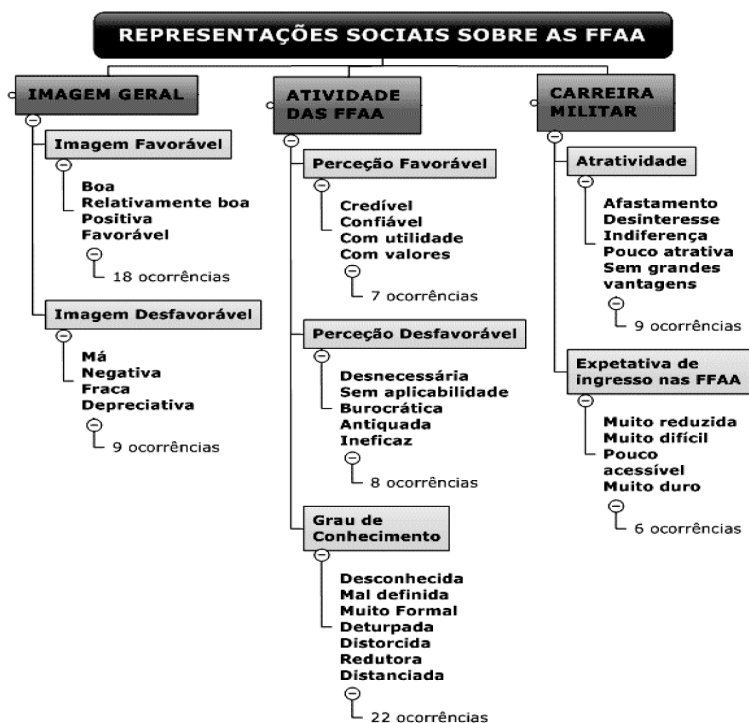


Figura 4 – Representações sociais sobre as FFAA.

Os resultados agregados das duas primeiras categorias sugerem que os inquiridos consideram que os militares em RC têm, tendencialmente, uma **imagem geral** “positiva” e “favorável” sobre as FFAA (18 ocorrências contra 9), não obstante, de forma algo paradoxal, pareça existir um elevado grau de desconhecimento sobre a **atividade** das FFAA (22 ocorrências).

Embora exista algum equilíbrio nos resultados quanto à percepção do valor da atividade das FFAA (favorável *versus* desfavorável), o que acontece é que esta é criticada em termos de necessidade e utilidade. Os inquiridos sublinham o **desconhecimento** e o **crecente “afastamento”** dos militares do RC em relação à “coisa militar”, bem como a consequente **representação social, “mal definida”** ou “**deturpada**”, atribuindo parcialmente o pendor parcialmente negativo dos outros resultados (imagem e utilidade das FFAA) a este desconhecimento e afastamento em relação às questões militares.

Da análise de conteúdo à **carreira nas FFAA** (terceira categoria) resultou a identificação de duas subcategorias: (i) “atratividade” (9 ocorrências) e (ii) “expetativas” de ingresso nas FFAA (6 ocorrências), sendo que as ocorrências principais assumem um pendor negativo, expresso em “atratividade reduzida” e na percepção de que a carreira militar é “pouco acessível” (expetativas de ingresso).

Uma percepção mais fina em relação à carreira militar foi obtida a partir das respostas à segunda pergunta sobre **“atratividade da carreira militar”**. A análise de conteúdo mostra a tendência negativa da posição dos militares em RC, obtida a partir das percepções dos inquiridos (46 ocorrências desfavoráveis contra apenas 8 favoráveis), conforme se ilustra na Figura 5.

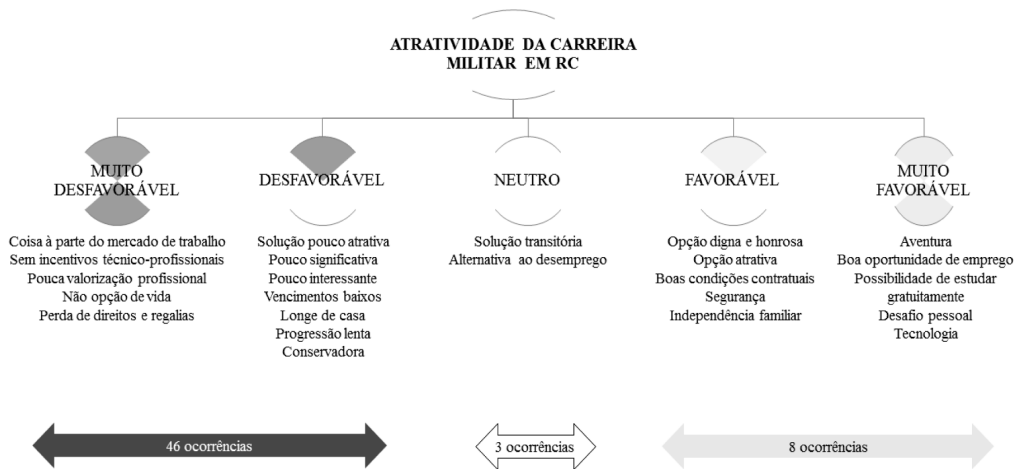


Figura 5 – Atratividade da carreira militar em regime de contrato.

Os inquiridos consideram, mais uma vez, que esta tendência marcadamente desfavorável pode ser influenciada por algum desconhecimento sobre a atividade militar, em parte decorrente da dificuldade de as FFAA divulgarem de forma adequada a sua imagem.

Como unidades de contexto, justificativas das unidades de registo assinaladas na Figura 5, no âmbito das três perspetivas, relevam-se as seguintes:

Perspetiva favorável (inclui as subcategorias “favorável” e “muito favorável”):

“[...] as condições contratuais ao nível do RC são excelentes e sem paralelo no mercado de trabalho para o público-alvo em questão...”;

Em relação aos jovens que ingressam nas Forças Armadas, “[...] haverá essencialmente duas visões [...]: uma, mais pragmática, relacionada com a oportunidade de emprego; outra, mais idealizada, ligada à aventura, aos desafios, à possibilidade de viajar.”

“Tirando casos de desemprego e dificuldades económicas, a atração prende-se com a possibilidade de estudar”.

Perspetiva Neutral:

“A atratividade da carreira militar é muito influenciada pela situação de emprego do mercado de trabalho do país [...]. Se o mercado de trabalho estiver difícil, os jovens procuram a carreira militar. No caso de haver oferta no mercado de trabalho, os jovens preferem outro tipo de carreira.”

Perspetiva desfavorável (inclui as subcategorias “desfavorável” e “muito desfavorável”):

“A carreira militar é, de uma forma geral, pouco atrativa para os cidadãos, surgindo como uma “coisa” à parte em relação ao mercado de trabalho”;

“[...] a atratividade é baixa, bem patente nas dificuldades de recrutamento transversais aos diferentes ramos”;

“Não são uma opção de carreira para a vida. A dita globalização abre-lhes outros horizontes em proporção à dimensão do nosso território”;

“[...] sem incentivos técnico-profissionais relevantes a médio/longo prazo”;

“A atratividade é pouca pois existem factores determinantes como os vencimentos, o facto de estar longe de casa, a progressão lenta”.

As asserções do estudo em relação às **representações sobre as FFAA** e à **atratividade da carreira militar** confirmam os resultados das pesquisas conduzidas pelo Ministério da Defesa Nacional e pelos ramos das FFAA: Marinha, Exército e Força Aérea (*e.g.*, CPAE, 2016; DGRDN, 2017).

3.2. Recrutamento e Retenção de Efetivos em Regime de Contrato

O segundo grupo de temas discutido está associado às **questões derivadas 2, 3 e 4** e às respetivas hipóteses de investigação, sendo avaliadas duas das principais dimensões do estudo: o **recrutamento** e a **retenção** de efetivos em RC. A análise de conteúdo foi conduzida tendo em atenção, entre outros, os seguintes tópicos:

- Factores do contexto externo que mais têm afetado a capacidade de recrutamento e de retenção;
- Problemas e disfunções organizacionais que condicionam a capacidade de recrutamento e retenção;
- Motivos de saída prematura de militares do RC.

Estes tópicos foram posteriormente agregados e dois grandes subtemas: problemas que condicionam o recrutamento; e problemas que condicionam a retenção de efetivos em RC.

3.2.1. Principais problemas que condicionam o Recrutamento

O estudo prévio inicial (Santos, e Sarmento, 2016) e a análise de conteúdo às respostas dos inquiridos permitiu identificar cinco grandes categorias: (i) estratégias e mecanismos de relação-comunicação, (ii) fatores do contexto externo, (iii) fatores do contexto interno organizacional, (iv) sistema de incentivos e (v) âncoras de carreira. A estas categorias correspondem várias subcategorias como se explicita na Figura 6 e se justifica de seguida.



Figura 6 – fatores influenciadores do recrutamento.

Começa por sublinhar-se o papel das “**estratégias e mecanismos de relação-comunicação**” entre as FFAA e o Mercado de Trabalho, em relação ao que poderá estar em causa a qualidade da divulgação da imagem e da oferta institucional com a finalidade de captar voluntários. Esta categoria integra cinco subcategorias: (i) perceção geral sobre a estratégia, (ii) orgânica atual, (iii) operacionalização, (iv) consequências/eficácia e (v) principais desafios.

A **perceção geral** dos inquiridos sobre esta estratégia (primeira subcategoria) parece apontar para uma avaliação maioritariamente desfavorável (26 ocorrências desfavoráveis contra 10 favoráveis), sendo que os inquiridos que têm uma perceção desfavorável defendem que a estratégia está “mal definida e mal estruturada”, é “pouco profissional”, “pouco inovadora” e “pouco agressiva e ambiciosa”. Em contraposição, as 10 ocorrências positivas referem-se a uma estratégia “bem desenhada”, “positiva”, “adequada”, “atrativa” e “interessante”.

Em relação à **orgânica atual** que suporta esta estratégia (segunda subcategoria), os inquiridos consideram que, por ser diferente e não estar articulada entre os ramos e o Ministério da Defesa Nacional, nem coordenada a nível central, a sua **operacionalização** apresenta falhas importantes, designadamente ao nível dos públicos-alvo, dos momentos e dos meios e formatos utilizados, com **consequências** relevantes em termos de eficiência e de eficácia. Da análise à **orgânica** resultaram três categorias elementares: (i) estrutura

de apoio, (ii) grau de articulação e (iii) corresponsabilidades, que, em conjunto, totalizaram 13 ocorrências, de que se destacam, como principais unidades de registo, uma “orgânica de suporte diferente” entre os ramos e “fragmentada”, “não articulada”, com “execução separada”, “sem coordenação central”, com “atribuições em acumulação” e com um insuficiente “compromisso das instâncias superiores”.

A subcategoria **operacionalização** é expressa em quatro categorias elementares: (i) *know-how*, (ii) momentos, (iii) público-alvo e (iv) meios/formatos de divulgação, totalizando 19 ocorrências. Destacam-se, como unidades de registo: a utilização da “Prata da casa” e a sua “pouca especialização” (*know-how*); o facto de os públicos-alvo não estarem ainda adequadamente definidos, haver necessidade de “ações mais precoces”/idade e de “envolvimento dos pais” e da “população” em geral (momentos e público-alvo); “não haver uniformidade nas mensagens” e na tipologia de “meios utilizados” pelos ramos das FFAA, que oscilam entre as “iniciativas tradicionais” e o uso das “redes sociais” e das “tecnologias de informação e comunicação”, cuja aposta é ainda reduzida (meios/formatos de divulgação).

A subcategoria **consequências / eficácia** da estratégia de comunicação e relação com o mercado de trabalho é expressa em três categorias elementares: (i) mensagem, (ii) execução e (iii) resultados, tendo sido obtidas 15 ocorrências, na sua maioria negativas, de que se destacam as seguintes unidades de registo: uma “má divulgação” e uma “oferta limitada”, que “falha os públicos-alvo”, “não chega aos destinatários”, nem reflete a “essência das FFAA” (mensagem); com “falhas na execução” e utilização de “meios inadequados” (execução); ação insuficiente, “ineficiente” e que apresenta “resultados assustadores”, por ser “pouco efetiva” (resultados).

A última subcategoria da categoria “estratégias e mecanismos de relação-comunicação” está representada pelos **desafios** (12 ocorrências) que se colocam no plano institucional, governamental e nacional, com particular incidência na utilização de “meios” não tradicionais, tais como apostar nas redes sociais, no *youtube* e aplicações de *smart phone*, nas “atribuições” e corresponsabilidades individuais e das equipas, nas “formas de ação”, na “especialização” dos intervenientes e na “formação para a cidadania”.

Para além da estratégia de comunicação e relação com o mercado de trabalho, existem, como referido, outros fatores assinalados pelos inquiridos, que podem afetar a capacidade de obtenção de recursos humanos destinados à prestação de serviço militar em RC. Após análise de conteúdo, destacam-se as seguintes categorias, as quais, em conjunto, incorporam 99,1% das ocorrências: o **contexto externo** (com 38 ocorrências: 27,1%), o **contexto organizacional** (51 ocorrências: 36,4%), o **sistema de incentivos** (com 39 ocorrências: 27,9%) e as **âncoras de carreira** (com 8 ocorrências: 5,7%).

O **contexto externo** tem como principais subcategorias (i) a demografia, (ii) a ação política, (iii) o perfil geracional dos jovens (em idade de recrutamento), (iv) o perfil sociocultural, (v) o perfil geográfico dos candidatos e (vi) a concorrência do mercado de trabalho externo.

Em relação à **demografia** obtiveram-se apenas 4 ocorrências, de que se destacam, como unidades de registo, a “pirâmide etária”, o “envelhecimento da população” e a “base de recrutamento”.

A subcategoria **ação política**, com 7 ocorrências, foi expressa em várias unidades de

registo, designadamente: “quadro político-legal desatualizado”, “posicionamento político com fraco reconhecimento pelas FFAA”, “problema real não assumido” sobre o RC e necessidade de “valorização das FFAA”.

As subcategorias **perfil geracional** e **perfil sociocultural**, com 14 ocorrências no seu conjunto, expressas em várias unidades de registo, sublinham as “caraterísticas geracionais” dos jovens, a frequente “falta de convicção” e de consistência das suas opções, a “dificuldade em aceitar privações e dificuldades”, o “desinteresse” e falta de “cultura de defesa” e um certo “choque de ideais” em relação ao contexto militar.

Do **perfil geográfico**, com 6 ocorrências, sublinha-se a sua influência no recrutamento, negativa, quando perspetivada após ingresso nas fileiras mercê do “afastamento geográfico” e da “distância à área de residência”, pontualmente conjugada com uma “reduzida remuneração” para suportar as viagens.

Finalmente, a última subcategoria da categoria “contexto externo”, a **concorrência do mercado de trabalho externo**, com 7 ocorrências, decorre da respetiva atratividade quando comparado com a oferta militar e traduz-se, entre outras, nas seguintes unidades de registo: “competitividade com o mercado de trabalho civil, mais atrativo”; FFAA como “opção de recurso” de empregabilidade; opção militar com menores “incentivos” e menores “vantagens económicas e sociais”.

Quando se aborda o **contexto interno (organizacional)**, surgem como subcategorias principais (i) as caraterísticas do contexto militar, (ii) as caraterísticas da vida militar, (iii) a atividade das FFAA, (iv) a divulgação da oferta de trabalho, (v) o perfil de seleção e (vi) o acolhimento inicial nas fileiras, que totalizam 51 ocorrências (36,4% dos fatores que afetam o recrutamento).

Destas subcategorias referem-se, de forma conjugada, as **caraterísticas do contexto militar** e as **caraterísticas da vida militar** que, em conjunto, perfazem 9 ocorrências, a partir do que se releva, como unidades de registo, o “posicionamento cultural das FFAA” e os sacrifícios e regras da “carreira militar”, que afastam muitos cidadãos da opção militar.

A subcategoria **divulgação da oferta de trabalho** é a mais relevante da categoria **contexto interno / organizacional**, com 21 ocorrências, a qual é explicitada por unidades de registo como: “divulgação deficiente, vaga, pouco dirigida, pouco objetiva, insuficiente, pouco consequente”; “não articulada”; “dificuldade em comunicar”; “desconexão com o mercado de trabalho” e “ineficácia”.

A subcategoria **perfil de seleção** alerta para a necessidade de alteração / adaptação das provas de classificação e seleção, em particular as “tabelas de aptidão médica” e as “exigências físicas”, decorrente da elevada atrição causada durante o processo de recrutamento.

O **acolhimento inicial nas fileiras** tem sido um dos aspetos mais vezes debatido nos últimos anos em contexto militar. Esta subcategoria, com 10 ocorrências, refere-se aos “primeiros contatos” do cidadão com o contexto militar, à “primeira impressão”, ou mesmo às “condições de habitabilidade” e de “bem-estar” que são proporcionadas durante o tempo em que permanecem nos quartéis durante a formação inicial e que têm grande impacto na decisão de ingresso definitivo nas fileiras.

No que concerne à categoria **sistema de incentivos**, com um total de 39 ocorrências

(27,9% dos fatores do contexto organizacional), cujas subcategorias coincidem com as cinco bases legalmente definidas pelo normativo correspondente (Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro; Decreto-Lei n.º 118/2004, de 21 de maio; Decreto-Lei n.º 320/2007 de 27 de setembro), destacam-se a (i) **formação e certificação profissional** (com 8 ocorrências: 20,5%), (ii) as **compensações financeiras e materiais** (com 13 ocorrências: 33,3%) e (iii) o **apoio à reinserção no mercado de trabalho** (com 15 ocorrências: 38,5%), explicitadas a partir das unidades de registo e de contexto que a seguir se referem na Figura 7.

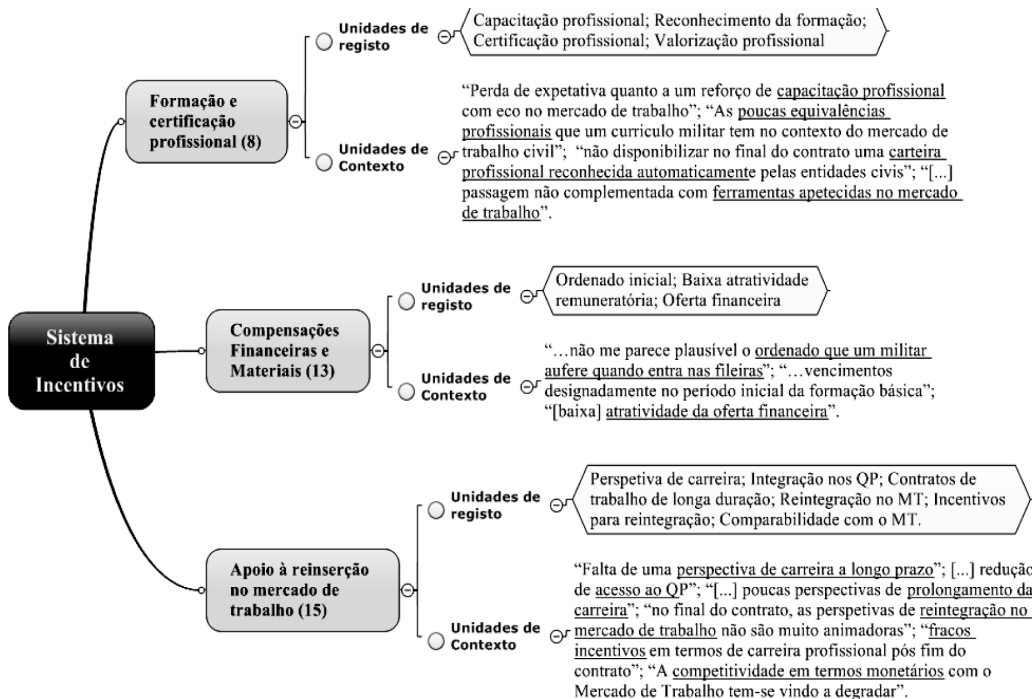


Figura 7 – Principais subcategorias da categoria “sistema de incentivos” na prestação de serviço em RC.

A apreciação geral que os inquiridos fazem do atual **sistema de incentivos** parece corroborar as vulnerabilidades que lhe têm sido reconhecidas em vários estudos do MDN e dos ramos das FFAA em termos de atratividade e eficácia e a necessidade de garantir a sua revisão (CPAE, 2016; DGRDN, 2017; Santos, 2015; Santos, & Sarmiento, 2018).

Finalmente, a categoria **âncoras de carreira**, nos termos em que são definidas por Schein (1990), resume-se a uma única subcategoria com algum significado entre os cidadãos que optam pelo ingresso nas FFAA portuguesas: “segurança e estabilidade”, sendo de assinalar as seguintes unidades de registo: “emprego garantido”, “estabilidade profissional” e “estabilidade familiar”, aspetos com os quais os cidadãos que ingressam nas FFAA se confrontam durante o período em que permanecem nas fileiras.

Os principais **desafios** focam-se na necessária alteração da “estratégia de comunicação” com o mercado de trabalho, no reforço da “oferta formativa”, na criação de “mecanismos de integração” entre ministérios e ramos e na criação e consolidação de uma “cultura de

defesa”, sendo que estes devem ser concebidos e concretizados, de forma conjugada, nos planos institucional, governamental e nacional.

3.2.2. Principais problemas que condicionam a Retenção de militares contratados

Em relação às disfunções que condicionam a capacidade de retenção nas fileiras de militares do RC, assumem particular ênfase as razões porque os cidadãos desistem ao longo do processo de recrutamento e seleção e, posteriormente, durante os dois primeiros anos em que prestam serviço nas FFAA.

Em relação às **desistências ao longo do processo de recrutamento e seleção**, a partir da análise de conteúdo às respostas dos inquiridos foram definidas oito categorias: (i) perfil dos candidatos, (ii) âncoras de carreira, (iii) características do processo de recrutamento e seleção, (iv) características do contexto militar, (v) condições iniciais proporcionadas aos cidadãos, (vi) gestão de expectativas, (vii) sistema de incentivos e (viii) mercado de trabalho externo, contabilizando um total de 151 ocorrências. A estas categorias correspondem várias subcategorias como se mostra na Figura 8 e se justifica de seguida.



Figura 8 – Fatores influenciadores da retenção.

A categoria **perfil dos candidatos** é expressa por 28 ocorrências (18,6%), distribuídas por várias subcategorias, das quais se destacam três:

- O **perfil geracional geral** (com 19 ocorrências: 67,9%), de que se releva: a “falta de convicção” dos jovens, a “ligeireza com que encaram os desafios”, a falta de “espírito de sacrifício” e o difícil “confronto com o “não” / “não pode ser””;
- O **perfil sociocultural** (com 4 ocorrências: 14,3%), condicionado pelos “valores” dos jovens e pela sua reduzida “consciência de cidadania”;
- **Razões de ordem vocacional** (igualmente com 4 ocorrências: 14,3%), de que se

sublinham as seguintes unidades de registo: “falta de vocação”, “desinteresse geral”, ou “falta de atratividade da carreira militar”, que, em conjunto, pormenorizam as perceções antes referidas.

As **âncoras de carreira** (com 16 ocorrências: 10,6%) sugerem um afastamento em relação à atividade das FFAA, reforçando a anterior perceção no que se refere à importância da “segurança/estabilidade”, que não encontram em contexto militar, e surgindo, com um valor reforçado, as âncoras “autonomia/independência” (decorrente do desinteresse pela “disciplina” e pelas “obrigações, limitações e regras”) e “estilo de vida” (dada a importância crescente que os jovens dão ao contacto com os grupos sociais com que se identificam, cuja distribuição de tempo terá que ser partilhada com a vida profissional).

As **caraterísticas do processo de recrutamento e seleção** é uma das mais importantes categorias, com um total de 31 ocorrências (20,5%), distribuídas por várias subcategorias, de que se realçam:

- O **tempo de resposta** entre a candidatura e a chamada para a realização das provas de seleção (com 15 ocorrências: 48,4%), cuja morosidade ou adiamento desta fase conduz frequentemente à desistência de alguns candidatos, o que confirma os resultados de muitos estudos concretizados pelo Ministério da Defesa Nacional e pelos ramos das FFAA;

- A **qualidade da informação** (com 6 ocorrências: 19,4%), expressa em “falta de esclarecimento inicial” ou desconhecimento das “condições de prestação de serviço” militar em RC, com reflexos ao nível da confrontação entre “expectativas” e “realidade encontrada”;

- A conceção e operacionalização do **modelo de prestação de serviço contratado** na fase inicial (com 9 ocorrências: 29,0%), considerado pelos inquiridos como “não adaptado ao atual mercado de trabalho”, por admitir “apenas seis anos” de contrato e pelo facto de o processo de recrutamento e seleção ser “muito burocratizado”.

A categoria **caraterísticas do contexto militar** (com 15 ocorrências: 9,9%) vem evidenciar ainda mais o perfil geracional dos jovens, quando confrontados com as **caraterísticas da vida militar**, mercê da dificuldade de adaptação a uma realidade diferente. Como principais unidades de registo destacam-se: a “exigência física”, os “sacrifícios e limitações” associados à “condição militar” e as restantes exigências e limitações que se prendem com “regras” a cumprir.

As **condições iniciais** proporcionadas aos cidadãos quando ingressam nas FFAA, com 22 ocorrências (14,6%), são expressas em cinco subcategorias, das quais se destacam três:

- O **acolhimento** (com 5 ocorrências: 22,7%), patente no “tratamento nos primeiros contactos” e “durante o curso inicial de formação”, assistindo-se, estranhamente, por parte dos militares que acolhem, a uma acentuada “mudança de postura” no acolhimento entre o ato de formalização da candidatura e, posteriormente, o momento da seleção;

- As **condições sociais** (com 10 ocorrências: 45,5%), condicionadas pelos índices de “habitabilidade” e “bem-estar”, bem como pelo frequente “afastamento” do local de residência / da família;

- As **condições financeiras** (com 4 ocorrências: 18,2%), com expressão no reduzido vencimento sobretudo no início do contrato, embora, posteriormente, aumente substancialmente;

No que se refere à categoria **gestão de expetativas** (com 16 ocorrências: 10,6%), foram levantadas três subcategorias: (i) **rutura com o quotidiano** (com 11 ocorrências: 68,7%), (ii) **rutura do contrato psicológico** (com 2 ocorrências: 12,5%) e (iii) **influência dos pares, amigos e familiares** (com 3 ocorrências: 18,8%), as quais, em conjunto, exprimem a dificuldade de adaptação do cidadão comum ao contexto militar, com características muito diferentes das rotinas diárias em que os jovens se envolvem no dia-a-dia. A gestão das expetativas será tanto mais fácil quanto maior for a aproximação entre a perceção inicial (decorrente da informação obtida / disponibilizada) e a realidade encontrada.

O **sistema de incentivos**, que surge, mais uma vez, agora associado ao tema “retenção”, conta com 10 ocorrências (6,6%) e tem como subcategorias as cinco componentes definidas legalmente, sendo que os inquiridos destacam duas delas: (i) o **apoio à reinserção** socioprofissional e (ii) as **compensações financeiras**, que, em conjunto representam 90% das ocorrências.

A última categoria do tema “desistências ao longo do processo de recrutamento e seleção” é o **mercado de trabalho externo**, que conta com 13 ocorrências (8,6% do total), distribuídas por três subcategorias, destacando-se uma delas, a **concorrência**, a que correspondem 9 ocorrências (69,2%), com expressão nas “outras oportunidades na vida civil” e na “opção forças de segurança” (Guarda Nacional Republicana e Polícia de Segurança Pública). Esta concorrência, face a outros fatores do contexto militar, acaba por conduzir à desistência de muitos cidadãos durante o processo de recrutamento.

Por fim, os **desafios** que se colocam em relação à **retenção** na fase processual do recrutamento e seleção passam por definir melhor o “público-alvo”, “desmaterializar o processo” de recrutamento, melhorar substancialmente a “informação disponível” e “aumentar a remuneração” durante a formação inicial (aspeto que se encontra em fase de resolução) e “melhorar o acolhimento inicial”.

Os **problemas e disfunções organizacionais** que condicionam a capacidade de retenção durante o processo de recrutamento e seleção são, na sua maior parte, confirmados **após o ingresso nas fileiras, durante a prestação de serviço**, embora surjam, com maior incidência, os que se prendem com as condições de trabalho e, em sentido oposto, também os que se centram na perspetiva de continuidade na instituição militar, dada a falta de perspetivas a médio-longo prazos.

A perceção de “**quebra de contrato psicológico**” pela organização militar, face às diferenças, por vezes significativas, entre as expetativas criadas e a realidade encontrada/prometida é outra razão frequentemente apontada para a saída antecipada (e.g., inadequação das funções atribuídas face às expetativas; unidade de colocação longe da área de residência, associada aos custos incomportáveis com as viagens; falta de pessoal em quantidade, obrigando os militares a maior permanência nas unidades para garantir os serviços diários).

A “forma de acolhimento e tratamento geral” durante a prestação de serviço e a “rigidez” ou “excessivo formalismo” na relação entre as pessoas, conjugada com a falta de “adaptação à vida militar” e fraca adesão aos “valores militares” (horários, dificuldade em lidar com regras e autoridade, falta de vocação) constituem outros **motivos de desistência** antes de atingido o limite máximo de tempo legalmente permitido por lei (um ano em regime de voluntariado e seis anos em regime de contrato).

A “separação da família” e do “círculo de amigos” e as “restrições na utilização de tecnologias de informação e comunicação” são igualmente apontados como motivos de desistência.

Por se tratar de uma “carreira de curta duração” e de “progressão limitada”, com baixo vencimento/retribuição (sobretudo na categoria de praças), associada frequentemente ao facto de os militares não desempenharem “funções de acordo com a formação”, provoca igualmente saídas antecipadas. A “abertura reduzida de vagas para os quadros permanentes” e a não concretização, até agora, de “contratos de maior duração”, associadas a uma “fraca reintegração no mercado de trabalho após a saída das fileiras das FFAA” completam os motivos mais relevantes apontados pelos inquiridos.

Numa perspetiva complementar, a análise dos principais motivos que conduzem à saída prematura das FFAA portuguesas dos cidadãos que prestam serviço militar em RC permite classifica-los, de uma forma geral, como “instrumentais” e de natureza sobretudo ocupacional, nos termos da classificação de Moskos (1977, 1998).

3.3. Reintegração Socioprofissional dos Ex-Militares Contratados

A **reintegração socioprofissional** dos ex-militares do RC é a terceira dimensão que, juntamente com o recrutamento e a retenção, constituem um ciclo de fases / estádios que explica a passagem dos cidadãos pelas fileiras das FFAA. Os resultados da análise de conteúdo sugerem que do sucesso da reintegração poderá estar dependente uma maior capacidade de recrutamento e de retenção. Nesta secção analisa-se a capacidade do Ministério da Defesa Nacional e dos ramos das FFAA em apoiar a reintegração socioprofissional dos militares contratados que saem as fileiras.

Da análise de conteúdo às respostas às perguntas relativas a esta dimensão resultaram cinco categorias principais: (i) apreciação geral, (ii) entidades envolvidas, (iii) modelo de apoio (conceção), (iv) operacionalização do modelo de apoio e (v) sistema de incentivos, os quais, globalmente, totalizam 76 ocorrências.

A **apreciação geral** que é feita pelos inquiridos é maioritariamente desfavorável, com 30 ocorrências negativas contra 7 positivas. A orientação negativa é sustentada por uma “capacidade limitada”, um “efeito nulo” ou uma simples “inexistência” de apoio à reinserção socioprofissional dos ex-militares, atentos os resultados concretos conhecidos.

Apenas três respondentes, entre os 69, reconhecem, explicitamente, a existência do **CIOFE**, estrutura dependente do Ministério da Defesa Nacional, como a principal **entidade vocacionada para a prestação de apoio no regresso ao mercado de trabalho**. Por outro lado, dos 69 inquiridos, 16 (23,2%) desconhecem ou não conhecem suficientemente as facilidades oferecidas pelo sistema de incentivos em vigor em relação à reintegração socioprofissional para darem uma “resposta cabal”, “relevante”. Dos oficiais inquiridos que desconhecem os mecanismos de apoio, 14 (87,5%) têm o posto de 1TEN/CAP ou CTEN/MAJ e 2 (12,5%) são CFR/TCOR ou CMG/COR, o que levanta uma questão crítica: o maior desconhecimento localiza-se nos militares que diariamente lidam com os contratados, não estando, por isso, capacitados para os apoiar neste âmbito.

O **modelo de apoio à reinserção** (que constituiu uma parte do sistema global de

incentivos) apresenta-se aos participantes no inquérito como uma “matriz transacional” que prevê a existência de “critérios de privilégio” no acesso ao mercado de trabalho. No entanto, a maioria dos respondentes que se referem diretamente ao modelo consideram-no “desatualizado” (21 referências negativas contra 4 positivas) e “pouco atrativo” e que “tem vindo a perder regalias”, penalizando os militares (13 referências negativas contra 4 positivas); e, por isso, consideram que deve ser “ajustado à realidade do mercado de trabalho” e à “mentalidade [leia-se ‘perfil geracional e cultural’] dos candidatos”.

A **operacionalização do modelo**, com 17 ocorrências no conjunto, é condicionada pela “influência externa” (e.g., ação política; concorrência do mercado de trabalho), pelo grau de “articulação” entre as entidades envolvidas, pela “qualidade de divulgação” e pelas diferenças na “acessibilidade” de quem pode beneficiar dos apoios, com particular vantagem para quem está junto dos grandes centros urbanos.

A referência ao **sistema de incentivos**, com 19 ocorrências, reforça as anteriores orientações ao sublinhar as vertentes “apoio à reinserção” e “formação e certificação profissional”.

Ainda em relação ao sistema de incentivos como um todo, os resultados da análise de conteúdo confirmam o grande desconhecimento do quadro legal de apoio à prestação de serviço militar em RC, sublinhado como aspeto crítico o seguinte: **44% dos respondentes** (30 em 69) **afirmaram explicitamente desconhecer totalmente ou não conhecer suficientemente o sistema de incentivos**. 80% (24 em 69) dos que desconhecem são oficiais mais jovens e de postos mais baixos (TEN/MAJ e 1TEN/CAP), que são exatamente estes oficiais que contactam mais de perto com os militares do RC. A distribuição por ramo das FFAA não apresenta grandes diferenças.

Os **desafios para melhorar a capacidade de reinserção socioprofissional**, com 18 ocorrências, suscitam uma maior aposta na “divulgação”, no “acompanhamento” dos militares, nos “acordos e protocolos” com organismos do Estado e com o tecido empresarial, no “financiamento” de ações de integração profissional, no incremento da “formação certificada” e na melhoria da “articulação” com o governo, com as agências do Estado e com outros ministérios.

3.4. Discussão das Hipóteses de Investigação

Os resultados do estudo confirmam, na generalidade, as hipóteses formuladas, constantes da Tabela 1, correspondentes às questões derivadas 1, 2, 3, 4 e 5, conforme seguidamente se expõe.

Sobre as **representações sociais** por parte dos jovens em relação às FFAA portuguesas, os resultados sugerem que os militares em RC têm tendencialmente uma imagem geral “positiva” e “favorável”, embora a “atratividade” no mercado de trabalho, seja notada como maioritariamente “desfavorável”, o que pode ficar a dever-se, em parte, ao crescente “afastamento” dos jovens em relação à “coisa militar” e ao desconhecimento generalizado que parece existir sobre a atividade militar em geral, sendo este parcialmente atribuído à dificuldade de as FFAA divulgarem de forma adequada a sua “imagem” e a “oferta de trabalho”. Confirmam-se, assim, **as hipóteses H1.1 e H1.2**, associadas à **questão derivada 1**.

Em relação aos **fatores do contexto externo** e do **contexto interno (organizacional)** que mais têm afetado o recrutamento e a retenção, os resultados parecem confirmar as hipóteses H2, H3.1 e H3.2, em linha com os estudos que têm sido feitos pelo Ministério da Defesa nacional e pelos ramos das FFAA. As categorias e subcategorias, pré-estabelecidas e emergentes decorrentes da análise de conteúdo traduzem uma certa “mistura” no âmbito do recrutamento e da retenção, sendo por vezes difícil associar a sua influência exclusivamente a uma destas dimensões.

No âmbito do **contexto externo** destacam-se, como mais relevantes, as sucessivas alterações ao “quadro político-legal”, as dimensões “demográfica”, “sociocultural” e “geográfica” e a “concorrência” do mercado de trabalho externo, **confirmando-se a H2, associada à questão derivada 2**. A “demografia” condiciona desfavoravelmente a obtenção, decorrente do envelhecimento da população e da redução da base de recrutamento para as FFAA. A dimensão “sociocultural” e a dimensão “geográfica” condicionam, de forma diferenciada, o recrutamento e a retenção. O “perfil sociocultural”, associado ao “perfil geracional” dos jovens tem tido influência negativa na obtenção e na retenção, assistindo-se a um desinteresse e afastamento progressivo dos jovens das questões de defesa (crescendo à medida que aumentam as habilitações literárias) e de atividades que requerem sacrifícios e o cumprimento de regras, características do contexto militar. O “perfil geográfico”, que influencia a predisposição para o ingresso nas FFAA, onde o interior norte do país está melhor representado, parece, neste caso, ter um efeito contrário na retenção, levando a algumas desistências, dada a maior distância à residência e a separação da família, comparativamente com os cidadãos que vivem nos grandes centros urbanos, onde se localiza a maior parte das unidades militares. A “concorrência” do mercado de trabalho externo decorre do poder de atração que este exerce sobre os cidadãos em comparação com a oferta militar, em termos de “outras oportunidades” oferecidas e das melhores “vantagens económicas e sociais” que lhe estão associadas.

Dos **problemas e disfunções do contexto interno (organizacional)** que condicionam a capacidade de recrutamento e retenção sublinham-se os seguintes aspetos que, em conjunto, **confirmam as hipóteses H3.1 e H3.2, associadas à questão derivada 3**:

– As “estratégias e mecanismos de relação-comunicação” com o mercado de trabalho, que se prendem também com a “divulgação da oferta de trabalho”: são fatores caracterizados pelos inquiridos como “deficientes” e “pouco eficazes”, condicionando negativamente a capacidade de recrutamento das FFAA;

– Pela relevância que assume nas respostas dos inquiridos, pormenorizam-se algumas particularidades negativas das “estratégias e mecanismos de relação-comunicação” com o mercado de trabalho, nomeadamente: (i) a reduzida qualidade geral da divulgação da imagem e da oferta institucional; (ii) a “orgânica” diferente que nos ramos das FFAA suporta esta estratégia; (iii) a deficiente “articulação” das ações entre os ramos e o Ministério da Defesa Nacional; (iv) a definição pouco concreta de “públicos-alvo, momentos, meios e formatos utilizados”; (v) a não utilização de “especialistas em comunicação”; e (vi) o ainda ténue uso das “redes sociais” e das “tecnologias de informação e comunicação” na captação de candidatos.

– As “caraterísticas do contexto militar” e as “caraterísticas da vida militar”, associadas

às “condições iniciais” de acolhimento proporcionadas pelas FFAA (tratamento em geral, condições sociais e financeiras), aparecem muito ligadas à “gestão das expectativas” dos cidadãos que ingressam nas fileiras: são fatores assinalados como tendo, na generalidade, um impacto negativo, quer no recrutamento, quer na retenção, por constituírem uma realidade muito distinta das rotinas do dia-a-dia do cidadão comum e, como tal, são frequentemente percecionados como motivos que conduzem à desistência;

– As “caraterísticas do processo de recrutamento e seleção”, onde se confronta o “perfil de seleção” com o “perfil dos candidatos”: a “burocratização” e “morosidade” geral do processo, bem como o “tempo de resposta” entre a candidatura e a chamada para as provas de seleção, associados à limitada “qualidade da informação” prestada aos cidadãos, revelam, na percepção dos inquiridos, um modelo ultrapassado e “não adaptado ao atual mercado de trabalho”, o que, após confronto com a realidade, conduzem frequentemente à desistência de muitos candidatos, confirmando os resultados de vários estudos concretizados pelo Ministério da Defesa Nacional e pelos ramos das FFAA, anteriormente citados;

– O “mercado de trabalho externo”: além da “concorrência” e do poder de atração que representa em desfavor do recrutamento para as FFAA, essa influência negativa mantém-se em relação à retenção, pelas “outras oportunidades na vida civil”, percecionadas quase sempre como “mais vantajosas”, razão pela qual a retenção é mais difícil em áreas com elevados requisitos técnicos.

A classificação, como “instrumentais”, dos principais **motivos que conduzem à saída prematura** dos cidadãos que ingressaram nas FFAA portuguesas no RC confirma a H4.1: a maioria dos motivos parece ser de natureza ocupacional, nos termos da classificação de Charles Moskos, estando ainda associados a expectativas não correspondidas que, embora possam ser vistas como resultantes de uma quebra de contrato psicológico (H4.2), prendem-se sobretudo com uma “quebra de rotinas” assumidas ao longo dos anos pelo cidadão comum.

Em relação à **reinserção socioprofissional dos militares do RC**, a percepção dos inquiridos confirma a **H5**, sublinhando-se a dificuldade que o Ministério da Defesa Nacional e as Forças Armadas portuguesas têm demonstrado em apoiar esta saída para o mercado de trabalho. A apreciação geral que é feita pelos inquiridos é, assim, francamente desfavorável em relação à capacidade de apoio à reinserção socioprofissional dos ex-militares do regime de contrato, admitindo-se que possa estar a ser agravada por alguns constrangimentos económicos e financeiros. Os inquiridos questionam, por isso, o modelo de apoio (atualidade e atratividade) e a sua operacionalização (entidades envolvidas e grau de articulação entre elas).

Dos resultados retira-se ainda que o **sistema de incentivos** é considerado instrumental para o desenvolvimento harmonioso das três dimensões – recrutamento, retenção e reintegração –, sendo que existe um desconhecimento preocupante dos seus fundamentos e do respetivo potencial de aplicação. Este desconhecimento é mais marcante, e por isso crítico, em relação aos oficiais dos postos mais baixos e que mais contacto diário têm com os militares contratados.

Conclusões

Nesta última secção resumem-se os resultados principais da presente investigação e apresentam-se algumas considerações finais em relação à sua utilidade e à necessária continuação da investigação sobre o RC nas FFAA portuguesas, onde se considera que permanecem questões em aberto.

O presente estudo, que se integra numa investigação mais abrangente e que surge na sequência de um estudo exploratório prévio, teve por objetivo discutir criticamente o modelo de prestação de serviço militar em RC nas FFAA portuguesas e o sistema de incentivos que lhe serve de suporte, avaliando os fatores do contexto externo e os fatores organizacionais que, em conjunto, justificam as alterações introduzidas ao desenho (estruturação) do modelo e têm condicionado a respetiva operacionalização em três fases principais: recrutamento, retenção e reintegração socioprofissional após a saída das fileiras.

No desenvolvimento do estudo procurou-se diagnosticar, na perspetiva dos oficiais dos quadros permanentes, os principais problemas e constrangimentos que ocorrem, quer ao longo do processo de recrutamento, quer durante a passagem dos cidadãos pelas fileiras em RC, de que se destaca a crescente dificuldade de retenção de efetivos nas FFAA, quer ainda aquando da sua reinserção socioprofissional na sociedade e no mercado de trabalho externo após saírem das fileiras. Para cada conjunto de disfunções, procurou-se identificar os principais desafios, sob a forma de mudanças, que deverão ser concretizados para ultrapassar ou mitigar os problemas e disfunções diagnosticados.

Para a concretização dos objetivos e das questões de investigação, optou-se, em termos metodológicos, por uma estratégia de pesquisa de matriz marcadamente qualitativa, tendo sido escolhido um desenho de pesquisa do tipo estudo de caso, de horizonte temporal longitudinal (análise documental) e transversal (estudo empírico). Foi utilizado primariamente um raciocínio de natureza hipotético-dedutiva, combinado com um raciocínio indutivo, o que permitiu situar a investigação entre o contexto da prova e o contexto da descoberta (Guerra, 2016). Foram testadas algumas hipóteses de investigação previamente formuladas, a partir do que se procurou confirmar as categorias previamente definidas e encontrar outras categorias e subcategorias emergentes que ajudassem a melhorar a compreensão do objeto de estudo no âmbito das três grandes dimensões referidas: recrutar, reter e reintegrar.

Como instrumentos de recolha e análise de dados, foi utilizada a análise documental sobre os principais normativos que enformam o quadro legal português no âmbito da prestação de serviço em RC e em relação a alguns trabalhos e relatórios produzidos pelos ramos das FFAA e pelo Ministério da Defesa Nacional, a que se associou a aplicação de um inquérito por questionário de perguntas abertas a uma amostra de 74 oficiais colocados no Instituto Universitário Militar, durante o ano letivo de 2016/17, cujas respostas foram depois objeto de análise de conteúdo.

Para além das asserções metodológicas já apresentadas na avaliação global das hipóteses, importa, de forma integrada, responder à pergunta de partida da investigação: **“Como reforçar a posição das FFAA portuguesas no mercado de trabalho nacional em relação ao modelo de prestação de serviço militar em RC?”**.

Confirma-se que existe um problema real de captação e de fixação de cidadãos nas fileiras

das FFAA em relação à prestação de serviço militar em RC, cujos contornos estão agora mais clarificados, justificando-se uma intervenção, sincrónica, sobre as três dimensões do estudo – recrutamento, retenção e reinserção –, atuando simultaneamente aos níveis institucional, governamental e nacional, em favor de um reforço urgente da posição das FFAA no mercado de trabalho e das questões mais gerais da Defesa Nacional na Sociedade.

Esta investigação, embora complementar em relação aos temas investigados pelos ramos das FFAA e pelo MDN, introduz um elemento inovador em relação à amostra: foca-se na perceção dos militares dos quadros permanentes, que lidam no dia-a-dia diretamente com os militares em RC, em contraposição com as amostras de cidadãos que participam anualmente no Dia da Defesa Nacional e de militares em prestação de serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato. Embora não probabilística, considera-se que a amostra se aproxima das características do universo de oficiais subalternos / capitães e oficiais superiores dos oficiais dos ramos das FFAA. Considera-se ainda que a dimensão qualitativa do estudo permitiu uma compreensão mais rica e aprofundada do fenómeno observado, complementando os estudos anteriores.

Os resultados sugerem, no entanto, um estudo mais aprofundado junto dos jovens portugueses que, em cada ano, participam no Dia da Defesa Nacional, bem como da população de militares contratados, no sentido de procurar determinar quais são as principais “âncoras de carreira” que norteiam a decisão de ingresso nas FFAA e os motivos mais relevantes que poderão estar na origem da perceção de “quebra de contrato psicológico” por parte da organização militar. Neste sentido, sugere-se, como investigação adicional, a aplicação de inquéritos junto dos dois universos referidos. Sugere-se, ainda, uma reflexão mais aprofundada sobre as estratégias e os mecanismos de relação-comunicação entre as FFAA e o mercado de trabalho externo, quer no que concerne ao processo de recrutamento, quer ao processo de reintegração socioprofissional dos militares do RC que vão deixando as fileiras.

Referências bibliográficas

- Almeida, J. F. (2007). Velhos e novos aspetos da epistemologia das Ciências Sociais. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 55, 11-24.
- Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 295-306.
- Arthur, M. B. (1996). *The new careers: individual action and economic change*. London: Sage.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford, University Press.
- Bardin, L. (1977). *L'Analyse de Contenu*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4.ª ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Cardoso, A. I. (2008). O Benefício da Profissionalização das Forças Armadas. *Nação e Defesa*, 120 – 3.ª Series, 77-101. Lisboa: Instituto da Defesa Nacional.
- Carvalho, J. E. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico. «Saber-Fazer» da investigação para dissertações e teses* (2.ª ed.), Lisboa Escolar Editora.

- Centro de Psicologia Aplicada do Exército [CPAE] (2016). *Análise Sumária relativa às Desistências na Formação e Retenção de Efetivos*. Lisboa: Exército Português.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3.ª ed.). Los Angeles: Sage.
- Currie, G., Tempest, S., & Starkey, K. (2006). New Careers for old? Organizational and individual responses to changing boundaries. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 755-774.
- Decreto-Lei n.º 236/1999, de 25 de junho (1999). *Aprova o Estatuto dos Militares das FFAA*. (com as alterações produzidas pela Lei n.º 25/2000, de 23 de agosto, Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30 de agosto, Decreto-Lei n.º 70/2005, de 13 de março, Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23 de setembro, Decreto-Lei n.º 310/2007, de 11 de setembro, Decreto-Lei n.º 330/2007, de 09 de outubro, Lei n.º 34/2008, de 23 de julho e pelo Decreto-Lei n.º 59/2009, de 04 de março). Diários da República. Lisboa: Governo de Portugal.
- Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro (2000a). *Aprova o Regulamento da Lei do Serviço Militar (alterado pelo Decreto-Lei n.º 52/2009, de 2 de março)*. Diário da República n.º 263/2000 – I Série-A. Lisboa: Governo de Portugal. Retirado de <https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2000/11/263A00/64256438.pdf>.
- Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro (2000b). *Aprova o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço em RV/RC (alterado pelo Decreto-Lei n.º 118/2004 de 21 de maio e pelo Decreto-Lei n.º 320/2007 de 27 de setembro)*. Diário da República n.º 288/2000 – I Série-A. Lisboa: Governo de Portugal. Retirado de <https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2000/12/288A01/00020011.pdf>.
- Decreto-Lei n.º 34-A/1990, de 24 de janeiro (1990). *Aprova o Estatuto dos Militares das FFAA*. Diário da República n.º 20/1990, 1º Suplemento – Série I. Lisboa: Governo de Portugal. Retirado de <https://dre.tretas.org/dre/4478/>.
- Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro (2018). *Estabelece o regime de atribuição de incentivos aos cidadãos que prestem ou tenham prestado serviço militar nos regimes de contrato (RC), de contrato especial (RCE) ou de voluntariado (RV) nas Forças Armadas*. Governo de Portugal. Lisboa: Diário da República.
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio (2015). *Aprova o Estatuto dos Militares das FFAA*. Diário da República n.º 109/1990 – 1.ª Série. Lisboa: Governo de Portugal. Retirado de <http://www.emgfa.pt/documents/cqw3zjnhvg4s.pdf>.
- Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (4), 307-24.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (Eds), (2013). *Collecting and Interpreting Qualitative Materials* (4.ª ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar [DGPRM] (2012) *Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional [DGRDN] (2017). *Estudo da Caracterização Sociodemográfica e da Satisfação Organizacional dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três ramos das Forças Armadas*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Dutra, J. S. (2012). *Administração de Carreiras – Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (Org.), (2010). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas.

- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica* [original title: Qualitative Sozialforschung, 2002]. Translated by Artur M. Parreira. Collection "Manuais de Gestão". Lisboa: Monitor.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e Formas de Uso*. Parede: Principia.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. California: Goodyear.
- Hall, D. T. (1996). *The career is dead: long live the career*. San Francisco: Jossey Bass.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organization*. London: Sage.
- Kaldor, M. (2001) *New and Old Wars: Organized violence in a global Era*. Stanford: University Press.
- Lei Orgânica n.º 1/08, de 6 de maio (2008). *Aprova a primeira alteração à Lei do Serviço Militar, aprovada pela Lei n.º 174/99, de 21 de Setembro*. Assembleia da República. Lisboa: Diário da República.
- Lei n.º 11/1989, de 1 de julho (1989). *Estabelece as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar*. Diário da República n.º 104/1989 – 1.ª Série. Lisboa: Assembleia da República. Retirado de http://www.apracas.pt/home/menu/legisl/geral/lei_11_89.htm.
- Lei n.º 174/1999, de 21 de setembro (1999). *Aprova a Lei do Serviço Militar*. Diário da República n.º 221/1999, Série I-A. Lisboa: Assembleia da República. Retirado de <https://dre.pt/pesquisa/-/search/558204/details/maximized>.
- Lei n.º 22/1991, de 19 de Junho (1991). *Lei de alteração à Lei do Serviço Militar (Lei 30/87, de 7 de Julho)*. Diário da República n.º 138/1991, Série I-A. Lisboa: Assembleia da República. Retirado de <https://dre.tretas.org/dre/26922/>.
- Ley Orgánica 9/2011, de 27 de julho (2011). *Ley de derechos y deberes de los miembros de las FF.AA.* Ministerio de Defensa, Gobierno de España. Retirado de http://www.sapromil.es/Galerias/ficheros/Ley_Orgxnica_9_2011x_Derechos_y_deberes_miembros_FAS.pdf.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2007). *Fundamentos de metodologia científica* (6.ª ed). São Paulo: Atlas.
- Martins, H. T. (2010). *Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Ministério da Defesa Nacional (2017). *Centro de Informação e Orientação para a Formação Profissional (CIOFE)*. Retirado de <http://ciofe.dgrdn.pt/>.
- Ministerio de Defensa (2013). *Sistema de Aprovechamiento de Capacidades Profesionales de Personal Militar [SAPROMIL]*. Gobierno de España. Retirado de <http://www.sapromil.es/sapromil/>.
- Ministère de la Défense (2017). *Défense Mobilité*. Retirado de <http://www.defense-mobilite.fr/>.
- Moskos, C. (1977). From Institution to Occupation: Trends in Military Organizations. *Armed Forces and Society*, 4, 41-50.
- Moskos, C. (1986). Institutional / Occupational Trends in Armed Forces: an Update. *Armed Forces and Society*, 12(3), 351-376.
- Moskos, C. (1998). From Institution to Occupation: Trends in Military Organization. In: G. Caforio (Ed.), *The Sociology of the Military* (pp. 187-196). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Peiperl, M. A., Arthur, M. B., Goffee, R., & Morris, T. (Eds.), (2000). *Career frontiers: new Conception of working lives*. Oxford: Oxford University Press.

- Rocha, J. A. O. (2005). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Sage, Thousand Oaks.
- RTO/NATO (2007). *Recruiting and Retention of Military Personnel: Final Report of Research Task Group HFM-107* [online] RTO TECHNICAL REPORT, Research & Technology Organisation of NATO, AC/323(HFM-107)TP/71. Retirado de https://www.nato.int/issues/women_nato/Recruiting%20&%20Retention%20of%20Mil%20Personnel.pdf.
- Santos, J. L. (2012). *Forças Armadas em Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- Santos, L. (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. [Online] Retirado de <https://cidium.iium.pt/docs/artigos/Artigo_123.pdf>.
- Santos, L., & Sarmiento, M. (2018). Estudo 1 – Evolução do modelo de prestação de serviço militar nas forças armadas portuguesas em regime de contrato. Análise crítica e reflexões. In: L. Santos, M. Sarmiento, C. Fachada (Coord.). *Prestação de serviço militar em regime de contrato nas Forças Armadas portuguesas. Dificuldades e desafios num contexto em transformação*. Coleção “ARES”, 22 (pp. 19-51). Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Santos, L., & Lima J. (Coord.), (2016). *Orientações Metodológicas para elaboração de Trabalhos de Investigação*, Cadernos do IESM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Santos, L., & Lima J. (Coord.), (2019). *Orientações Metodológicas para elaboração de Trabalhos de Investigação*. (2.ª ed., revista e atualizada), Cadernos do IESM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisbon: Lusíada University.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5.ª ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. California: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1990). *Career Anchors: discovering your real values*. San Diego: Pfeiffer & Company, University Associates.
- Van Maanen, J. (1977). *Organizational Careers: Some New Perspectives*. Cambridge, Massachusetts: Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology.
- Vaz, J. J. L. (1998). Questões epistemológicas fundamentais na investigação em gestão: o método hipotético-dedutivo. *Estudos de Gestão*, 4, (2), 129-133.
- Vaz, J. J. L. (2015). *Caraterísticas dos modelos* [Notes from the Seminar on Critical Analysis of Management Models, Sessions of the doctoral programme in Management]. Lisboa: Lusíada University.

- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Yin, K. R. (2014). *Case Study Research - Design and Methods* (5.^a ed.). Los Angeles: Sage Publications.