

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO

2014/2015



TII

**O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA DOS OFICIAIS DAS FORÇAS
ARMADAS – MITIGAR A INCERTEZA E A INSEGURANÇA**

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



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA DOS OFICIAIS DAS
FORÇAS ARMADAS – MITIGAR A INCERTEZA E A
INSEGURANÇA**

MAJ ENG Manuel Carvalho Mateus

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2014-2015

Pedrouços 2015



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA DOS OFICIAIS DAS FORÇAS ARMADAS – MITIGAR A INCERTEZA E A INSEGURANÇA

MAJ ENG Manuel Carvalho Mateus

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2014-2015

Orientador: MAJ ADMIL Carlos Alberto Pires Ferreira

Pedrouços 2015



Agradecimentos

A elaboração do presente trabalho constituiu um desafio abraçado com entusiasmo, pela pertinência e atualidade do assunto e pelo interesse pessoal num tema ao qual julgo que deveria ser dada mais atenção. Mais do que de paredes e muros, as nossas Unidades são constituídas por pessoas, estandarte da dimensão humana da Instituição Militar, que garantem a sua verdadeira capacidade operacional. O meu agradecimento inicial é destinado a todos os militares com quem tenho servido ao longo dos meus anos de serviço, pelos muitos exemplos de profissionalismo e abnegação que me proporcionaram, deixando bem marcado, para mim, que mais do que os meios são as pessoas que são importantes.

Queria também agradecer a todos os Oficiais que participaram no presente estudo, pelas respostas dadas ao questionário lançado, que permitiu ter um melhor pulsar da situação atual. Não poderia esquecer também o contributo dos Oficiais que já não se encontram no Ativo, através das entrevistas, alguns dos quais considero um exemplo do que deve ser um Oficial do Exército.

Ao Tenente-Coronel de GNR Administração Parreira da Silva, pelo apoio que me deu na construção do modelo de análise, sem o qual teria entrado numa tarefa hercúlea e de onde provavelmente não conseguiria sair com resultados úteis. Ao meu orientador, Major de Administração Militar Pires Ferreira, pelo apoio e incentivo que me deu ao longo destes meses. O entusiasmo que foi demonstrando pelos elementos com que o trabalho foi sendo construído, serviu de motivação para continuar o esforço que agora culmina.

Quero referir também a preciosa ajuda do meu camarada Major de Infantaria Vieira Capote, que me forneceu os dados de base para poder iniciar a investigação, em prol do Exército e das Forças Armadas. Onde noutros locais encontrei portas fechadas pela burocracia, neste camarada encontrei a disponibilidade para colaborar. Aos meus camaradas de Curso de Estado-Maior, pelos meses que passámos juntos e pela camaradagem vivida, o meu muito obrigado. Não podia deixar passar uma especial atenção aos residentes do “condomínio” de Pedrouços, pela boa disposição nas muitas e curtas noites passadas na Messe.

Finalmente, queria agradecer à minha família, pelo tempo em que não lhes pude dar o apoio e a atenção que merecem. À minha esposa, Andrea, por ter sido o apoio da retaguarda que tornou esta aventura possível. Ao meu filho, Tiago, que nunca se conformou com a necessidade do pai estar fora semanas sem fim, e que sentiu mais que ninguém a falta de um pai presente. Ao Rodrigo, que nasceu a meio deste empreendimento, e que veio enriquecer o meu lar. Que o seu esforço e sacrifício possa um



dia ser compensado.

Índice

Introdução	1
1. Enquadramento Concetual	6
a. O Contrato Psicológico	6
(1) Evolução do conceito e aplicação	6
(2) O conteúdo e dimensões do Contrato Psicológico	7
(3) A quebra do Contrato Psicológico	11
b. A Gestão de Recursos Humanos	12
(1) Conceitos gerais da Gestão de Recursos Humanos	12
(2) O Desenvolvimento de Carreiras	14
c. Especificidade da Carreira Militar	17
(1) Enquadramento	17
(2) A evolução dos normativos legais	17
(3) As restrições de efetivos	19
2. O Contrato Psicológico nos Oficiais do Exército	22
a. Caraterização da amostra e recolha de dados	22
(1) Inquérito por Questionário	22
(2) Entrevista	25
b. Interpretação dos dados do questionário	26
(1) Avaliação do Contrato Psicológico	26
(2) Obrigações do Oficial	29
(3) Obrigações do Exército	31
(4) Perceção da Transição	33
(5) Cumprimento do Contrato Psicológico	35
c. Interpretação dos dados da entrevista	36
(1) A quebra do Contrato Psicológico	36
(2) Causas da quebra do Contrato Psicológico	38
3. Ações para mitigar a insegurança e a incerteza	41
a. Aplicação de processos de Desenvolvimento de Carreiras ao Estudo de Caso ..	41
b. Outros mecanismos de Gestão de Recursos Humanos	44
Conclusões e recomendações finais	47
Bibliografia	52



Índice de Anexos

Anexo A – Necessidades de Desenvolvimento na Carreira

Índice de Apêndices

Apêndice A – Modelo de Análise

Apêndice B – Evolução dos Efetivos do Exército desde 1990

Apêndice C – Questionário de Avaliação do Contrato Psicológico

Apêndice D – Frequências de Resposta ao Questionário

Apêndice E – Guião da Entrevista

Apêndice F - Entrevistas (suporte digital)

Índice de Figuras

Figura nº 1 – Avaliação do Contrato Psicológico..... 11

Figura nº 2 – Estrutura em linha..... 15

Figura nº 3 – Estrutura paralela 15

Figura nº 4 – Estrutura em rede 16

Índice de Gráficos

Gráfico nº 1 – Evolução dos Efetivos – Oficiais Superiores, Capitães e Subalternos..... 20

Gráfico nº 2 – Evolução dos Efetivos – Oficiais Gerais 20

Gráfico nº 3 – Ingressos no Quadro Permanente através da Academia Militar 21

Gráfico nº 4 – Perceção do Contrato Psicológico..... 29

Gráfico nº 5 – Obrigações do Oficial – Média dos estratos 30

Gráfico nº 5 – Obrigações do Exército – Média dos estratos 33

Gráfico nº 6 – Perceção da Transição – Média dos estratos..... 34

Gráfico nº 8 – Cumprimento do Contrato Psicológico – Média dos estratos..... 36

Índice de Tabelas

Tabela nº 1 – Promessas da Organização 7

Tabela nº 2 – Compromissos do Indivíduo 8

Tabela nº 3 – Tipos de Contrato Psicológico 8

Tabela nº 4 – Tempo mínimo de permanência nos postos 18

Tabela nº 5 – Limites de idade para passagem à Reserva 18



Tabela nº 6 – Ingressos no Quadro Permanente através da Academia Militar.....	20
Tabela nº 7 – Efetivos de Oficiais do Exército.....	22
Tabela nº 8 – Cálculo da amostra estratificada proporcional	23
Tabela nº 9 – Respostas ao questionário e recálculo dos parâmetros da amostra	25
Tabela nº 10 – Características da amostra.....	25
Tabela nº 11 – Consistência Interna das Dimensões	27
Tabela nº 12 – Percepção do Contrato Psicológico	28
Tabela nº 13 – Obrigações do Oficial – Média dos estratos.....	29
Tabela nº 14 – Obrigações do Exército – Média dos estratos	31
Tabela nº 15 – Percepção da Transição – Média dos estratos	33
Tabela nº 16 – Cumprimento do Contrato Psicológico – Média dos estratos	35
Tabela nº 17 – Percepção do cumprimento das obrigações do Exército e do compromisso dos Oficiais	36
Tabela nº 18 – Efetivos existentes vs Efetivos autorizados.....	42
Tabela nº 19 – Necessidades de Desenvolvimento na Carreira.....	Anx A-1
Tabela nº 20 – Efetivos autorizados para o Exército.....	Apd B-2
Tabela nº 21 – Efetivos do Exército na estrutura do EMGFA - 1993 e 2009	Apd B-3
Tabela nº 22 – Efetivos do Exército na estrutura do EMGFA – 2014 e 2015.....	Apd B-3
Tabela nº 23 – Estimativa da evolução dos efetivos do Exército	Apd B-3
Tabela nº 24 – Cumprimento do Contrato Psicológico (Coronel).....	Apd D-1
Tabela nº 25 – Percepção das Obrigações do Oficial (Coronel)	Apd D-1
Tabela nº 26 – Percepção das Obrigações do Exército (Coronel)	Apd D-2
Tabela nº 27 – Percepção da Transição (Coronel).....	Apd D-2
Tabela nº 28 – Cumprimento do Contrato Psicológico (Tenente–Coronel e Major)	Apd D-3
Tabela nº 29 – Percepção das Obrigações do Oficial (Tenente–Coronel e Major).....	Apd D-3
Tabela nº 30 – Percepção das Obrigações do Exército (Tenente–Coronel e Major) ..	Apd D-4
Tabela nº 31 – Percepção da Transição (Tenente–Coronel e Major)	Apd D-4
Tabela nº 32 – Cumprimento do Contrato Psicológico (Capitão)	Apd D-5
Tabela nº 33 – Percepção das Obrigações do Oficial (Capitão).....	Apd D-5
Tabela nº 34 – Percepção das Obrigações do Exército (Capitão)	Apd D-6
Tabela nº 35 – Percepção da Transição (Capitão)	Apd D-6
Tabela nº 36 – Cumprimento do Contrato Psicológico (Alferes e Tenente)	Apd D-7
Tabela nº 37 – Percepção das Obrigações do Oficial (Alferes e Tenente).....	Apd D-7
Tabela nº 38 – Percepção das Obrigações do Exército (Alferes e Tenente)	Apd D-8



Tabela nº 39 – Percepção da Transição (Alferes e Tenente)..... Apd D-8

Resumo

A atual conjuntura de constrangimentos no desenvolvimento das carreiras dos Oficiais das Forças Armadas, provoca o sentimento de insegurança, incerteza e insatisfação, prejudiciais ao bom ambiente institucional, à motivação e ao desempenho dos militares.

O presente estudo, delimitado aos Oficiais do Exército, teve como objetivo geral identificar possíveis soluções para mitigar a incerteza e insegurança no desenvolvimento das carreiras. Para tal, identifica fatores que contribuem para os referidos sentimentos, dos quais se salientam as possibilidades de progressão, a incerteza quanto ao futuro, a preocupação do Exército com o indivíduo e a diminuição das contrapartidas recebidas. Procurou também identificar as principais causas que levam à saída não expectável de Oficiais com boas perspectivas de progressão, complementando o quadro anterior.

Finalmente, foram abordados os fatores identificados, sob a perspetiva dos processos de Gestão de Recursos Humanos, para os quais se encontraram formas de atuar de modo a mitigar a insegurança e incerteza.

Palavras-chave

Desenvolvimento de Carreira, Expectativa, Incerteza, Mitigar, Progressão



Abstract

The current conjuncture of constraints in the development of the Officers' careers causes the feeling of uncertainty, distrust and dissatisfaction, which are harmful of a healthy organizational environment and affect the motivation and performance of those military.

This research was defined to the Army Officers and has the general objective of identifying possible solutions to mitigate the uncertainty in the career development. To that purpose, it identifies causes that contribute to the referred feelings, namely the progression opportunities, uncertainty towards the future, the Army's concern regarding the individual and the decrease of the received benefits. It sought the main causes that lead to the unexpected retirement of some Officers, which had good promotion perspectives, reinforcing the analyses.

Ultimately, it made an approach to the Human Resources Management processes, in order to find suitable solutions to the identified elements, as contributes to mitigate the perceived uncertainty and distrust.

Keywords

Career Development, Expectation, Mitigate, Promotion, Uncertainty



Lista de Abreviaturas

A

Alf	Alferes
AM	Academia Militar

B

BGECM	Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar
-------	--

C

Cap	Capitão
CEM	Curso de Estado-Maior
Cor	Coronel
CP	Contrato Psicológico
CPC	Curso de Promoção a Capitão
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior

D

Dt	Doutoramento
DARH	Direção de Administração de Recursos Humanos
DC	Desenvolvimento de Carreiras
DGARQ	Direção Geral de Arquivos

E

EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
EOE	Estatuto do Oficial do Exército
EX	Exército
e.g.	Por exemplo

F

FA	Forças Armadas
----	----------------

G

GRH	Gestão de Recursos Humanos
-----	----------------------------

H

H	Hipótese
---	----------

I

IAEM	Instituto de Altos Estudos Militares
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares

L

Lc	Licenciatura
----	--------------



M

Maj	Major
Mt	Mestrado

N

NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i> (Organização do Tratado do Atlântico Norte)
N/R	Não respondeu

O

OE	Objetivo Específico
----	---------------------

Q

QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QP	Quadro Permanente

R

RAMME	Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares do Exército
RH	Recursos Humanos

T

TCor	Tenente-Coronel
Ten	Tenente



Introdução

A dinâmica da organização das Forças Armadas (FA) é uma característica da sua História. Este mesmo período em que se comemoram os 100 anos da Primeira Guerra Mundial, pode ser a referência para uma breve explanação desta afirmação, através de uma rápida retrospectiva das reorganizações pelas quais as FA passaram.

Em 1911, após a Implantação da República, os diplomas legais publicados pelo Governo estabeleceram uma organização territorial do Exército (EX), da qual ainda nos nossos dias somos parcialmente herdeiros. No período do Estado Novo, novas reorganizações foram efetuadas, assistindo-se a um crescimento da estrutura durante o período da Guerra do Ultramar, com a necessidade de mobilizar tropas para os territórios ultramarinos. Após o 25 de abril de 1974, assistimos a uma retração do dispositivo militar, sendo que a partir de 1983 (DGARQ, 2008), na sequência da extinção do Conselho da Revolução, as FA ficam submetidas ao poder político, deixando os militares a cena política nacional. No entanto, e mesmo após o fim da Guerra do Ultramar, vivia-se no contexto internacional da Guerra Fria, caracterizado pela manutenção de aparelhos militares de grande envergadura, sendo Portugal um dos membros fundadores da Organização do Tratado do Atlântico Norte (NATO).

Os efetivos destinados à constituição de quadros, nesta conjuntura, entram numa realidade diferente após a Guerra Fria, que simbolicamente pode ser associada à queda do Muro de Berlim, efeméride que comemorou recentemente o seu 25º aniversário. A alteração da ordem mundial bipolar, abriu a porta a uma nova tipologia de conflitos e ameaças emergentes. Analisando o passado mais recente, considerando como tal o período a partir da década de 1990, podemos constatar que as FA tiveram de se submeter a adaptações rápidas, sujeitas a uma pressão económica crescente, com o objetivo de uma maior eficiência e utilizando processos tecnológicos semelhantes (e.g. os sistemas de gestão de recursos), no que pode ser caracterizado como um ambiente turbulento, tornando as pessoas um recurso crucial para o sucesso da organização (Reichel & Mayrhofer, 2009).

A mudança do paradigma da Gestão de Recursos Humanos (GRH) de uma Conceção Clássica Weberiana – Burocrática (mais e melhor Estado), para a Conceção Gestionária – *New Public Management* (menor e melhor Estado), e mais recentemente o *New Public Service* (sentido de missão) (Bilhim, 2002, pp. 111-116), colocou alguma pressão na Instituição Militar, modelo de uma organização burocrática. A necessidade política, sociocultural, económico-financeira e mesmo de carácter operacional, de reajustar o dispositivo militar, conduziu a alterações no enquadramento legal que regula os efetivos,



com implicações na estrutura de carreira dos militares das FA, nomeadamente na progressão.

Tal é facilmente perceptível se se atender ao universo dos militares das FA que se encontram na efetividade de serviço – serviço Ativo – dado este abarcar militares que iniciaram a sua carreira militar desde a década de 1970 até ao presente. Neste intervalo de tempo, encontramos necessariamente uma diferente expectativa e perceção dos constrangimentos e dificuldades no desenvolvimento da respetiva carreira, dada a diferença conjuntural do período em que se iniciou a prestação do serviço militar para a atualidade, bem como dos documentos normativos que foram regulando a referida carreira. As alterações que os diplomas legais têm introduzido na estruturação das carreiras, nomeadamente o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) de 1990, revisto em 1999 e alterado por vários diplomas desde então, vieram mudar significativamente a estrutura das carreiras e as condições de progressão.

De acordo com o estudo publicado por Hofstede (The Hofstede Centre, s.d.), a sociedade Portuguesa revela um comportamento adverso à incerteza, criando mecanismos para se proteger da mesma. Esta constatação reforça a importância acrescida do presente trabalho, que pretende encontrar formas de mitigar e reduzir a incerteza e insegurança dos militares das FA, que têm um Estatuto próprio consagrado na Lei, face às perspetivas de mudança. Pretende-se preservar a dignidade da condição militar e da forma de prestação de serviço, de modo a manter a eficiência e capacidade das FA, no cumprimento das missões que lhes estão atribuídas.

O objeto de estudo do trabalho de investigação é a carreira dos militares das FA. Dada a abrangência do mesmo objeto, e tal como definido no próprio enquadramento do tema, o Universo em estudo está limitado à categoria de Oficiais. Como no Universo em estudo se encontram características variadas, podendo identificar-se culturas organizacionais próprias em cada Ramo, limitando a exequibilidade de efetuar um estudo detalhado que o possa caracterizar, o objeto de estudo será delimitado a um Ramo – EX. Dentro deste Ramo, será ainda delimitado aos Oficiais do Quadro Permanente (QP) provenientes da Academia Militar (AM), compreendendo os postos entre Alferes e Coronel, sendo este último posto considerado a posição de topo de carreira, atendendo à definição de que é o ponto em que a probabilidade de existir outra promoção hierárquica é muito baixa (Rosinha, 2003 cit. por Pombo, 2005, p. 21).

O trabalho consiste num estudo exploratório, no qual se pretende caracterizar a perceção que os Oficiais têm do vínculo laboral, associando-o à perspetiva de



desenvolvimento de carreira (DC), e identificar formas de reduzir a insegurança e incerteza no desenvolvimento da mesma. Ao nível temporal, o estudo analisa a perceção da situação atual, tendo-se recorrido às listas de pessoal que o Ramo - EX disponibiliza, com a antiguidade reportada a dezembro de 2014. O enquadramento normativo que regula a gestão das carreiras é o que se encontra atualmente em vigor, sem prejuízo de possíveis alterações que possam vir a ser introduzidas durante o período em que decorra a investigação, nomeadamente a revisão do EMFAR.

O trabalho de investigação tem como Objetivo Geral identificar formas de reduzir a insegurança e incerteza face aos constrangimentos no DC dos oficiais do EX, para o que foram definidos os seguintes Objetivos Específicos (OE):

- OE 1** Identificar a especificidade da carreira dos oficiais do EX
- OE 2.1** Caraterizar a perceção dos oficiais do EX face à carreira
- OE 2.2** Identificar as possíveis causas para o sentimento de insegurança e incerteza
- OE 2.3** Verificar se as causas identificadas conduzem à rotura do vínculo do indivíduo com a organização
- OE 3** Identificar possíveis estratégias para atuar sobre as causas identificadas

Face ao problema em estudo e aos instrumentos utilizados, seguiu-se uma estratégia de investigação mista, sendo o desenho da pesquisa o Estudo de Caso, aplicado aos Oficiais do EX. A metodologia seguida baseou-se, numa fase inicial, na consulta de documentação e bibliografia que permitiram clarificar os conceitos estruturantes e identificar o quadro concetual em que se sustenta o presente trabalho, após o que se efetuou a recolha de dados para a investigação e respetiva análise, que permitiu elaborar conclusões fundamentadas. Para a recolha de dados recorreu-se ao inquérito por questionário, lançado a uma amostra estratificada proporcional do Universo em estudo, que permitiu caraterizar a perceção atual dos Oficiais no Ativo. De seguida foram conduzidas entrevistas semiestruturadas, através de correio eletrónico, a Oficiais do EX que saíram do Ativo, procurando consolidar a informação obtida através dos questionários e relacionar as causas de saída com a insatisfação manifestada pelos militares no Ativo.

Face à problemática apresentada, a Questão Central (QC) do trabalho é “Como mitigar a incerteza e insegurança dos oficiais do Exército, face aos constrangimentos e dificuldades no desenvolvimento da carreira?”, para o que foram levantadas as seguintes Questões Derivadas (QD) e Hipóteses (H):



- QD 1** Quais são as características que conferem especificidade à carreira dos oficiais do EX?
- QD 2.1** Qual o sentimento dos oficiais do EX perante a perspetiva de carreira?
- QD 2.2** Quais as principais causas indicadas para uma possível perceção de insegurança e incerteza?
- QD 2.3** O que leva um oficial do EX, com condições favoráveis à progressão na carreira, a optar pela saída do ativo ou desvinculação?
- QD 3** De que forma se pode atuar sobre os fatores que causam insegurança e incerteza?
- H 1** A carreira dos oficiais do EX caracteriza-se por ter uma regulamentação própria, definida por um enquadramento legal específico.
- H 2.1** Existe um sentimento de insegurança e incerteza face ao futuro da sua carreira, que é percecionado de forma diferente mediante o posto ocupado.
- H 2.2** Existem várias causas que dão origem à insegurança e incerteza, percecionadas de forma diferenciada nos diversos postos, que resultam num sentimento de desconfiança na Instituição Militar e desmotivação.
- H 2.3** A rotura do Contrato Psicológico leva a que o militar procure uma situação de maior realização profissional e satisfação pessoal.
- H 3** As práticas de GRH – DC permitem mitigar os efeitos de alguns dos fatores que provocam insegurança e incerteza.

Ao longo do trabalho, procurou-se confirmar ou infirmar as H para as QD, que por sua vez contribuíram para a resposta à QC, de acordo com o modelo de análise, que se apresenta no apêndice A.

Para poder efetuar uma caracterização da perceção de incerteza e insegurança, iniciou-se o trabalho pela identificação de um quadro concetual que permitisse fazer esta avaliação. Em Portugal existem já vários estudos que empregam o quadro do Contrato Psicológico (CP), tendo permitido caracterizar o sentimento dos trabalhadores relativamente à organização onde trabalham. Nas FA existem dois destes estudos¹, um realizado na Marinha e outro no contexto de uma Força Nacional Destacada. Perante este quadro concetual, com as atualizações introduzidas pelo relatório de Rousseau (2008), foram

¹ Dissertação final de mestrado (pré-Bolonha) em Comportamento Organizacional do ISPA, com o tema “Impacto do contrato formal sobre o contrato psicológico: O caso da Marinha Portuguesa”; Artigo na Revista de Psicologia Militar Nº21 – 2012 “A rutura do contrato psicológico e o desenvolvimento do *Burnout*: Um estudo longitudinal com militares em missão de paz”.



utilizadas as dimensões definidas no CP, apresentadas no modelo de análise, que serão detalhadas no primeiro capítulo. O método utilizado para a recolha de dados foi o inquérito por questionário, aplicado a uma amostra estratificada proporcional do Universo em estudo, de modo a se poder fazer uma caracterização o mais precisa possível da realidade.

Após se ter feito a caracterização da percepção de insegurança e incerteza, através da avaliação do CP, procurou-se verificar a quebra ou rotura do mesmo, materializada pela desvinculação do serviço prematura e voluntária de Oficiais. Para que esta rotura pudesse ser considerada expressiva, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas a uma amostra limitada de oficiais, que pelo seu percurso profissional e antiguidade relativa pudessem ser reconhecidos como tendo fortes possibilidades de progressão, procurando desta forma recolher mais alguma informação com pertinência para o estudo.

À luz dos resultados obtidos na investigação, e atendendo à teoria e aos processos de GRH analisados, procurou-se identificar de que forma a introdução de novos elementos e a melhoria dos atuais processos de GRH utilizados pelo EX, poderiam constituir soluções para mitigar a incerteza e insegurança, associadas a um possível contexto contratual não satisfatório e em alteração, e cujos contornos futuros não se encontram bem definidos.

O trabalho encontra-se estruturado na presente introdução e em três capítulos, onde se irá desenvolver conteúdo do mesmo, após o que se apresentarão as conclusões do estudo e as respetivas recomendações. Com esta organização, o primeiro capítulo abordará o enquadramento conceptual do trabalho, explanando o quadro do CP, a função de GRH - DC e a especificidade da Carreira dos Oficiais do EX. No segundo capítulo será feita a análise do CP nos Oficiais do EX, após o que serão identificadas as principais causas (no quadro do CP) que levaram a que Oficiais do QP decidissem abandonar o Ativo. No terceiro capítulo serão identificados processos de GRH que possam contribuir para reforçar o CP e consequentemente mitigar a incerteza e insegurança, prevenindo deste modo as situações de rotura, após o que serão apresentadas as conclusões e recomendações finais.

O sistema de referenciação utilizado ao longo do trabalho, bem como na construção da Bibliografia, foi o *Harvard-Anglia* que integra a ferramenta de referenciação do *Microsoft Word* 2013.



1. Enquadramento Concetual

a. O Contrato Psicológico

(1) Evolução do conceito e aplicação

Os estudos efetuados para compreender a relação de emprego como uma transação têm uma história longa na investigação organizacional. Neste âmbito, pode-se identificar a Teoria de Equilíbrio de Barnard, desenvolvida em 1938, como a referência inicial à existência de uma relação entre o desempenho de um empregado e as recompensas dadas pela organização em que trabalha. No entanto, o termo “Contrato Psicológico” surge formalmente pela primeira vez com Argyris, em 1960 (Conway & Briner, 2005, pp. 7-9; Cable, 2008, p. 1). Argyris (1960, p. 96) considera que um empregado manterá uma produtividade elevada se o seu supervisor garantir e respeitar as normas culturais informais do empregado, como sejam dar-lhe liberdade, garantir salários adequados e um emprego seguro, o que corresponde às necessidades do empregado.

Após a publicação do trabalho de Argyris foram realizados vários estudos, sendo comumente referenciadas as obras de Levinson et al. (1962) e de Schein (1965). O trabalho desenvolvido por Rousseau é considerado o que maior influência teve na investigação sobre o CP desde Levinson e Schein, tendo o seu artigo *Psychological and Implied Contracts in Organizations* (1989) marcado uma mudança na compreensão e significado do conceito, bem como a forma como poderia ser conduzida a investigação nesta área (Conway & Briner, 2005, p. 14).

Para Rousseau (1989, pp. 124-125), o CP surge quando um indivíduo acredita que existe uma obrigação de reciprocidade, por parte da organização para quem trabalha, de retribuir o seu contributo. Existe assim a crença de que há uma promessa de retorno pelo contributo que o empregado deu ao seu empregador, havendo por tal uma obrigação da organização de providenciar benefícios futuros ao indivíduo. No CP é importante a consistência entre os benefícios que o indivíduo recebe e a perceção que o mesmo tem do que lhe foi prometido.

Segundo Conway e Briner (2005, pp. 15-16), o conceito desenvolvido por Rousseau é considerado pela comunidade académica como a base de todos os estudos recentes, tendo sido publicados mais de 100 artigos centrados na temática do CP, relacionando este conceito a um conjunto de variáveis que caracterizam a relação entre empregado e empregador. De acordo com os mesmos autores (Conway & Briner, 2005, pp. 26-27), considera-se que o CP contém promessas explícitas e implícitas. As promessas explícitas derivam de acordos verbais ou escritos entre a organização e o seu empregado, enquanto as



promessas implícitas resultam de interpretações que o empregado faz do contexto de trabalho e da interação com a organização, criando assim no indivíduo uma expectativa de resposta da organização.

A investigação desenvolvida por Rousseau no âmbito do CP, levou à publicação de um relatório – *Psychological Contract Inventory Technical Report* (Rousseau, 2000), constituindo uma ferramenta, sob a forma de um questionário, para ser empregue na investigação organizacional, que foi utilizado no estudo de Bragança (2001) na Marinha Portuguesa. No desenvolvimento do seu trabalho, Rousseau (2008) publicou um novo questionário, tendo esta última versão sido utilizada por Pantaleão (2011), num estudo aplicado a funcionários públicos de agências reguladoras brasileiras e por Gervásio (2013), num estudo efetuado no setor do retalho no distrito de Leiria.

(2) O conteúdo e dimensões do Contrato Psicológico

O conteúdo do CP refere-se, de uma forma geral, à perceção que um indivíduo tem das contribuições com que se comprometeu para com a organização e do que acredita esta lhe prometeu em retorno. Exemplos de contribuições do indivíduo incluem o emprego do esforço adequado, das habilidades e conhecimento, a preocupação pela qualidade e a flexibilidade. O retorno da organização pode contemplar as oportunidades de promoção, formação/treino, pagamento, respeito e informação sobre o desempenho (Conway & Briner, 2005, p. 37).

No artigo publicado pela NATO, Ven (2007, p. 3E 4) sintetiza as dimensões do CP, na perspetiva de promessas da organização e dos compromissos do indivíduo:

Tabela nº 1 – Promessas da Organização
Fonte: (Ven, 2007, p. 3E 4)

Progressão na carreira	Oferece possibilidades de desenvolvimento e/ou progressão dentro da organização
Conteúdo da função	Oferece funções desafiantes e interessantes, nas quais o funcionário pode empregar as suas capacidades
Ambiente social	Oferece um ambiente de trabalho agradável e cooperativo, onde existe boa comunicação entre colegas e cooperação no grupo
Compensação financeira	Oferece uma compensação apropriada, proporcional ao trabalho, e benefícios fiscais
Equilíbrio entre o trabalho e a vida privada	Respeita e compreende a situação pessoal e particular do indivíduo, oferecendo horário flexível e compreensão pelas circunstâncias pessoais



Tabela nº 2 – Compromissos do Indivíduo
Fonte: (Ven, 2007, p. 3E 4)

Esforço e desempenho	Vontade em se esforçar por ter um bom desempenho para benefício da organização, desenvolver trabalho em qualidade e quantidade e trabalhar bem com os colegas
Flexibilidade	Disponibilidade para ser flexível na concretização do trabalho que necessita de ser feito, trabalhando fora de horas e levando trabalho para casa
Lealdade	Vontade em trabalhar para a organização por mais tempo, não aceitando outras ofertas de emprego, permanecendo na organização por vários anos
Conduta ética	Demonstrar boa vontade em ter um comportamento eticamente correto para com a organização, não tornando pública informação confidencial, sendo honesto ao lidar com recursos e orçamentos
Disponibilidade	Manter a disponibilidade num patamar aceitável, realizando cursos que entretanto surjam e mantendo-se atualizado com a literatura sobre a função

Apesar das expectativas que qualquer indivíduo possa ter em cada uma das dimensões apresentadas, a sua importância varia com o tipo de CP que desenvolve com a organização. Conway e Briner (2005, p. 43) apresentam a categorização do CP transacional e relacional, desenvolvida por MacNeil, a qual foi adaptada por Rousseau para efeitos de investigação organizacional. Rousseau (2000, pp. 3-4) apresenta um desenvolvimento desta categorização, cruzando as dimensões tempo com o desempenho, tendo ficado conhecido como o modelo 2x2 de Rousseau (Gervásio, 2013, p. 18)

Tabela nº 3 – Tipos de Contrato Psicológico
Fonte: (Rousseau, 2000)

		Nível de Desempenho	
		Especificado	Não Especificado
Duração	Curto-Prazo	Transacional	Transicional
	Longo-Prazo	Relacional	Equilibrado

Através da descrição de Rousseau (2000, p. 4), podemos assim caraterizar estas dimensões do CP:

- **Relacional** – Modalidade de emprego a longo prazo ou sem termo, baseada na confiança mútua e lealdade. As recompensas são pouco condicionadas pelo desempenho, estando mais relacionadas com a participação na organização;
- **Transacional** – Modalidade de emprego de curta duração ou de duração limitada, com um foco primário na troca comercial existente. As tarefas atribuídas ao trabalhador são específicas e limitadas, havendo um envolvimento limitado na organização;
- **Equilibrado** – Modalidade de emprego dinâmica e sem termo, condicionada pelo sucesso económico da organização e das oportunidades de desenvolvimento da



carreira do indivíduo. A organização e o indivíduo contribuem para o desenvolvimento mútuo. As recompensas aos trabalhadores são relativas ao nível de desempenho e ao contributo para o sucesso da organização, particularmente face à dinâmica das pressões de mercado;

- **Transicional** – Não constitui em si uma forma de CP, sendo um reflexo cognitivo que reflete as consequências da mudança das organizações e das transições que podem conflitar com disposições previamente estabelecidas.

Para operacionalizar estas dimensões de modo a poder utilizar escalas convergentes e validade discriminativa, Rousseau (2000, pp. 4-5) subdividiu-as em componentes homogéneas:

Relacional

- Estabilidade – O empregado é obrigado a permanecer na organização e fazer o necessário para manter o emprego. A organização comprometeu-se a oferecer salários estáveis e a garantir o posto de trabalho no longo prazo;
- Lealdade - O empregado é obrigado a apoiar a organização, a manifestar lealdade e comprometimento para com as necessidades e interesses da organização, como um bom cidadão organizacional. A organização comprometeu-se a apoiar o bem-estar e os interesses dos funcionários e respetivas famílias.

Equilibrado

- Empregabilidade externa – Desenvolvimento de carreira no mercado externo. O empregado é obrigado a desenvolver competências com interesse para o mercado. A organização comprometeu-se a melhorar a empregabilidade do empregado fora da organização e no seio da mesma;
- Desenvolvimento interno – Desenvolvimento de carreira no mercado de trabalho interno. O empregado é obrigado a desenvolver competências com valor para a organização. A organização comprometeu-se a criar oportunidades de desenvolvimento da carreira do empregado dentro da própria organização;
- Desempenho dinâmico – O empregado é obrigado a atingir com sucesso objetivos novos e mais exigentes, que podem mudar indefinidamente no futuro, de modo a apoiar a competitividade da organização. A organização comprometeu-se a promover a formação contínua e a apoiar os empregados a atingir com sucesso objetivos cada vez mais exigentes.

Transacional

- Limitações - O empregado é obrigado a executar apenas um conjunto limitado ou



fixo de tarefas, a fazer apenas o que é pago para fazer. A organização comprometeu-se a oferecer ao empregado um envolvimento limitado na organização, pouca ou nenhuma formação ou outro tipo de desenvolvimento;

- Curto-Prazo – O empregado não tem obrigação de permanecer na organização, apenas está comprometido a trabalhar por um tempo limitado. A organização oferece um posto de trabalho por um período de tempo determinado e limitado, não tendo quaisquer compromissos futuros para com o empregado.

Transicional

- Desconfiança – O empregado acredita que a organização transmite sinais inconsistentes e baralhados quanto às suas intenções; o empregado desconfia da organização. A organização oculta informação importante aos empregados e desconfia dos mesmos;
- Incerteza – O empregado está incerto quanto à natureza das suas obrigações para com a organização. A organização avalia em que medida o empregado está incerto quanto aos compromissos para com a organização;
- Erosão – O empregado espera receber um retorno futuro menor pelo seu contributo para a organização, comparativamente com o passado e antecipa um declínio contínuo no futuro. A organização implementou alterações que reduzem os vencimentos e benefícios dos empregados, erodindo a qualidade de vida no trabalho, comparativamente com anos anteriores.

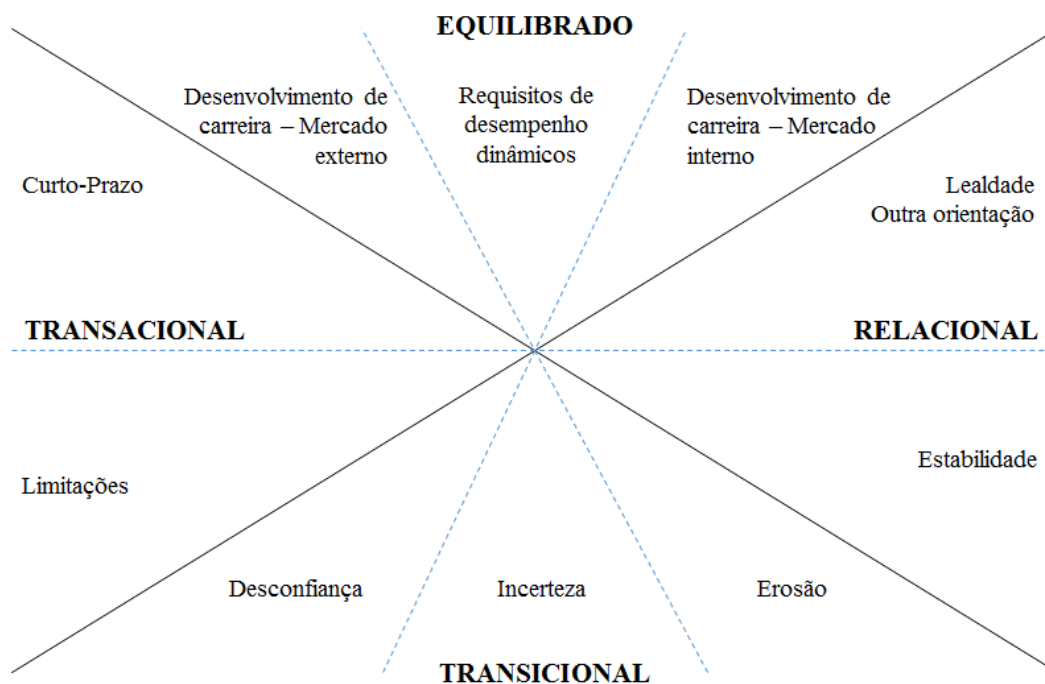


Figura nº 1 – Avaliação do Contrato Psicológico
Fonte: (Rousseau, 2000)

Sels et al. (2004, pp. 466-467) identificam seis dimensões diferentes que poderiam ter sido utilizadas. No entanto, a complexidade das dimensões e a falta de uma ferramenta que pudesse permitir a sua operacionalização, levou a que se considerasse por mais adequado utilizar, no presente trabalho, as dimensões de Rousseau. As conclusões apresentadas no artigo, reforçam a importância das práticas de GRH para a modelação do CP (Sels, et al., 2004, p. 484).

(3) A quebra do Contrato Psicológico

Os estudos empíricos que têm sido conduzidos apontam para que as causas da quebra do CP se devam à falha das práticas de GRH, à falta do apoio da organização e das chefias a eventos que ocorram fora do âmbito da organização e a uma comparação desfavorável entre a própria situação e a de outros empregados (Conway & Briner, 2005, p. 66).

A quebra do CP, baseado numa perceção do indivíduo, irá gerar alterações do seu comportamento, traduzindo-se numa diminuição do que se sente obrigado a dar à organização (Cable, 2008, p. 30), podendo gerar desconfiança, insatisfação e levar à possível dissolução da relação de trabalho estabelecida (Robinson & Rousseau, 1994, p. 245). Por outro lado, o cumprimento do CP pode levar a um aumento do desempenho do empregado (Conway & Coyle-Shapiro, 2012, p. 277), resultante de um comportamento positivo do indivíduo, que se repercutirá positivamente no desempenho da organização onde trabalha (Cable, 2008, p. 45).

O que leva a que este fenómeno seja interessante de analisar é que a causa da quebra



do CP é devida essencialmente a inadequadas práticas de GRH e à falta de apoio que a organização ou o supervisor dá ao seu empregado (Conway & Briner, 2005, p. 67). Dantas (2012, pp. 70-71) refere que os estudos sobre o CP realizados no setor da função pública em Espanha, evidenciam que a perceção da quebra do CP “aumenta à medida que os sistemas de progressão na carreira se tornam menos consistentes”.

Ven (2007, p. 3E 16) refere que as FA teriam muito a ganhar se tivessem em consideração o CP e as suas várias aplicações. No seu relatório (2007, p. 3E 6), sintetiza o desenvolvimento das teorias relativas às consequências da quebra do CP, apresentando as seguintes possibilidades de resposta do empregado:

- Aumento das saídas - abandonando a organização;
- Aumento das reivindicações - tomando a iniciativa junto dos superiores, de modo a melhorar as condições;
- Diminuição da lealdade – diminuindo o número de trabalhos extraordinários ou comportamentos cívicos organizacionais em que se envolvem;
- Aumento da negligência – moderando o esforço empregue, mais ausências e atrasos no trabalho, menor atenção à qualidade do que produzem.

O estudo realizado por Turnley e Feldman (2000, p. 40) conclui que a quebra do CP poderá ter efeitos negativos nas atitudes e comportamentos dos empregados, tais como o negligenciamento das suas tarefas, reduzida disponibilidade para adotar voluntariamente comportamentos que apoiem a organização e maior esforço em encontrar uma saída da organização. As consequências negativas da quebra do CP, com grande probabilidade, poderão ir além do sentimento de mágoa e desilusão dos empregados, resultando em comportamentos prejudiciais à eficácia da organização.

Vimos até agora a importância do CP e a relação que existe com a GRH, pelo que nos iremos debruçar de seguida sobre esta área.

b. A Gestão de Recursos Humanos

(1) Conceitos gerais da Gestão de Recursos Humanos

De acordo com Bilhim (2004, pp. 29-30) a GRH diz respeito “a todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre as organizações e os seus empregados”, envolvendo por tal todas as áreas inerentes à GRH, que compreendem a seleção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os empregados. No seu essencial, a GRH integra as seguintes técnicas: recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão do sistema de recompensas, relações de trabalho, higiene e segurança, análise de funções, gestão do desempenho, planeamento e gestão de carreiras, comunicação interna e gestão



administrativa (Bilhim, 2002, p. 25). Pynes (2009, p. 145) identifica e explora os seguintes métodos e funções: análise de funções, recrutamento e seleção, avaliação do desempenho, recompensas, benefícios, treino e desenvolvimento de carreira, negociação coletiva e sistemas de informação.

Sousa et al. (2006, pp. 2-3), consideram sete práticas centrais na GRH, que se adotam como referência:

- Análise e qualificação de funções, permitindo compreender as necessidades e especificidades do desempenho das diversas funções numa organização;
- Recrutamento e seleção, que visa a captação e retenção dos indivíduos mais adequados aos interesses da organização;
- Acolhimento e integração, facilitando a entrada dos novos colaboradores e apoiando a validação no respetivo perfil profissional;
- Recompensas, de modo a garantir a equidade interna, incentivar o desempenho e motivar o colaborador, contribuindo para fortalecer a identidade da organização e o alcançar dos objetivos da mesma;
- Avaliação do desempenho, de modo a quantificar o contributo individual e de grupos na consecução dos objetivos da organização, detetando deficiências e prevendo necessidades de desenvolver novas competências, úteis para a organização;
- Desenvolvimento e gestão de competências, que sejam essenciais para alcançar os resultados pretendidos, definindo as competências em função da estratégia da organização e o melhoramento das competências através da aprendizagem e partilha de conhecimento;
- Desenvolvimento de carreiras, que reconhece o desempenho dos indivíduos, os satisfaz pessoal e profissionalmente, contribuindo para aumentar a motivação e o desempenho.

Abordam ainda a mudança nas organizações, constatando que esta representa frequentemente uma fonte de conflitos, uma vez que as pessoas que estão envolvidas no processo se podem sentir ameaçadas pela alteração da situação. Esta situação origina resistência à mudança, que na maior parte dos casos se deve à falta de comunicação, podendo dever-se à insuficiente informação sobre o futuro ou à ausência de envolvimento no processo (Sousa, et al., 2006, p. 189).

O DC está, de uma forma geral, contemplado na vasta literatura que versa sobre a GRH, constituindo uma das práticas previstas, pelo que importa entender em que consiste



esta função.

(2) O Desenvolvimento de Carreiras

Hall (2002, p. 12) define a carreira como sendo a sequência, percebida pelo indivíduo, das atitudes e comportamentos associadas às experiências e atividades de trabalho, ao longo de toda a vida de uma pessoa. Para Bilhim (2004, p. 275), “o estudo das carreiras permite compreender a relação entre a pessoa, o trabalho e o sistema social onde os indivíduos desenvolvem a sua atividade ao longo da vida”. No modelo de Schein apresentado por Bilhim (2002, pp. 275-276), podem identificar-se várias etapas de evolução da carreira, associadas à idade do indivíduo e à sua integração na organização, a que correspondem diferentes necessidades e reações. Sousa et al. (2006, p. 162) e Oliveira (2009, pp. 8-9) apresentam este modelo de cinco fases na carreira de um indivíduo. De uma forma mais simples, podemos identificar o modelo de Hall (2002, p. 124), apresentado no anexo A, como a expressão das diferentes necessidades do indivíduo ao longo da sua carreira, considerando três etapas.

Cada vez mais importante é a noção de que o indivíduo deve desempenhar um papel ativo no planeamento da própria carreira, recaindo sobre si as escolhas profissionais, que serão condicionadas pelo ambiente em que o mesmo se insere: a família, a sociedade e a cultura (Veloso & Dutra, 2010, p. 6). Para Dutra (2012, p. 72), quando se pensa na gestão de carreiras como um contínuo ajustamento de expectativas, verifica-se que a mesma deve estabelecer critérios de valorização e acesso às diferentes posições, sendo da responsabilidade do indivíduo, conhecendo os respetivos critérios, definir o seu percurso.

Neste cenário de múltiplas possibilidades e de incerteza, a Mentoria assume-se como uma ferramenta que pode ajudar o indivíduo a ultrapassar determinados problemas na carreira, à medida que são confrontados com pontos de decisão. Ironicamente, à medida que aumenta a turbulência no ambiente de trabalho, menores são os incentivos ao desenvolvimento de programas de apoio (Hall, 2002, pp. 81-82). Outras técnicas de DC com interesse para o estudo são Aconselhamento, que se destina a apoiar o indivíduo na gestão da sua carreira, e o *Outplacement*, que consiste num serviço que é colocado ao dispor do indivíduo que vai deixar a organização e que culmina com a sua reintegração no mercado de trabalho (Sousa, et al., 2006, pp. 170-172).

Os desenhos de carreira podem assumir diversas formas, que resultam da combinação de três tipos básicos de desenho: estruturas em linha, estruturas em rede e estruturas paralelas (Dutra, 2012, p. 81). Sousa et al. (2006, p. 165) apresentam três dimensões que correspondem aos movimentos possíveis de um indivíduo numa



organização: movimentos verticais, movimentos internos, e movimentos horizontais.

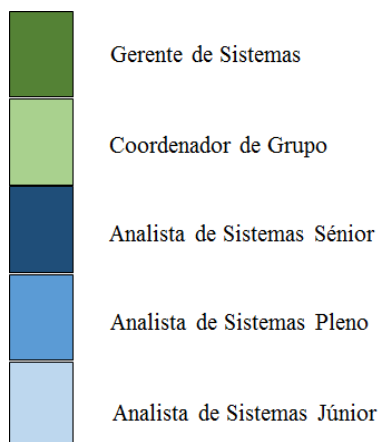


Figura nº 2 – Estrutura em linha
Fonte: (Dutra, 2012, p. 82)

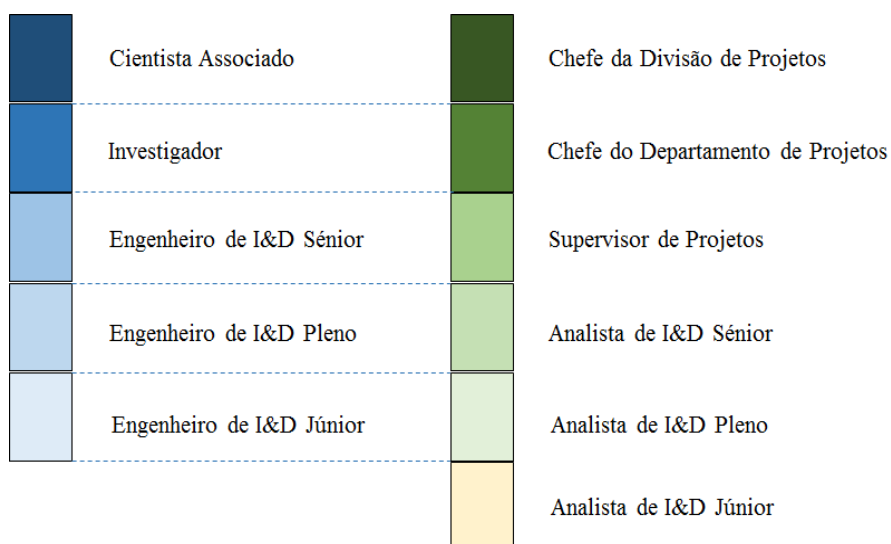


Figura nº 3 – Estrutura paralela
Fonte: (Dutra, 2012, p. 87)

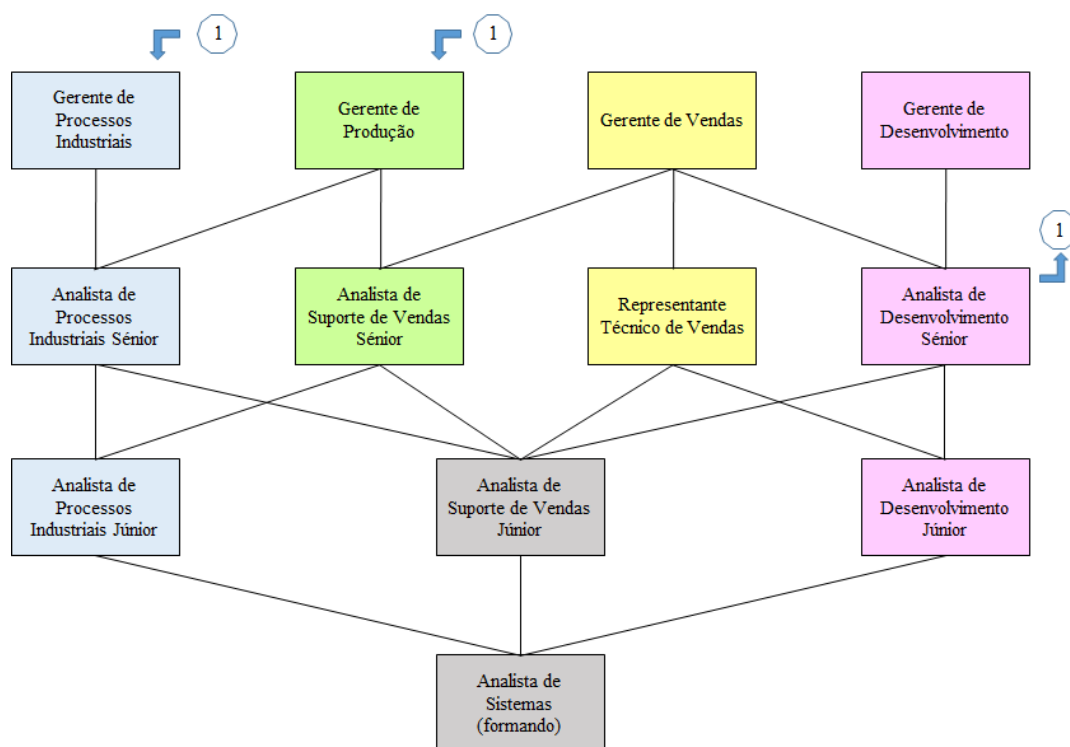


Figura nº 4 – Estrutura em rede
Fonte: (Dutra, 2012, p. 84)

Relativamente a modelos de carreira, podemos encontrar as seguintes tipologias (Sousa, et al., 2006, p. 165; Briscoe, et al., 2006, p. 31; Veloso & Dutra, 2010, pp. 13-21):

- Carreira tradicional, que se desenvolve no contexto de uma ou duas organizações, sendo o desenvolvimento da carreira planeado pela organização em que trabalha;
- Carreira sem fronteiras, que não se confina aos limites de uma organização, podendo um indivíduo escolher, em simultâneo, uma atividade liberal;
- A carreira proteana, que é dirigida pelo próprio indivíduo, não se confinando a uma organização. O indivíduo é movido pela sua própria ambição e objetivos, procurando um emprego no qual se sinta confortável.

Não obstante os modelos apresentados, vários autores apresentam modelos diferentes de carreiras, diferenciando-se pelas características de formato, perfil de pessoa que a desenvolve, vantagens e desvantagens (Costa, 2010, pp. 138-139), pelo que é comum encontrar-se a classificação de carreiras tradicionais e novas carreiras.

Da análise do modelo de Weber (2004, pp. 198-204), podemos depreender que o modelo organizativo das FA é o modelo burocrático, caracterizado por uma hierarquia de cargos, no qual é expectável que seja desenvolvida uma carreira, sendo a administração da organização regida por documentos normativos. A conceção clássica sobre os RH da Administração Pública assenta na existência de um corpo estável de trabalhadores, dotado



de um estatuto específico destinado a garantir o respeito da legalidade e a prossecução do interesse público (Bilhim, 2004, p. 117).

A carreira dos militares enquadra-se no modelo tradicional, em que a Instituição regula o desenvolvimento da carreira, sendo este feito através da promoção, o que a identifica como uma estrutura de carreira em linha, através de movimentos verticais. De seguida iremos ver qual a fundamentação da especificidade da Carreira Militar.

c. Especificidade da Carreira Militar

(1) Enquadramento

As FA constituem uma Instituição sob administração direta do estado, através do Ministério da Defesa Nacional, enquadrando-se as carreiras dos militares nas carreiras especiais da função pública (Assembleia da República, 2008; Ministério da Defesa Nacional, 2009b). A condição militar tem o seu estatuto próprio definido por documentos normativos, nomeadamente as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (BGECM) (Assembleia da República, 1989) e o EMFAR (Ministério da Defesa Nacional, 1999).

O art.º 27º do EMFAR (Ministério da Defesa Nacional, 1999) define a carreira militar como “o 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”. De acordo com o seu art.º 126º, o desenvolvimento da carreira militar “traduz-se, em cada categoria, na promoção dos militares aos diferentes postos, de acordo com as respetivas condições gerais e especiais, tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das Forças Armadas”, sendo que em cada categoria “deve possibilitar uma permanência significativa e funcionalmente eficaz nos diferentes postos que a constituem.”. Ainda no art.º 127º referem-se como condicionalismos ao desenvolvimento da carreira a “a) Alimentação adequada às necessidades de cada quadro especial; b) Existência de mecanismos reguladores que assegurem flexibilidade de gestão e permanente motivação dos militares; c) O número de lugares distribuídos por postos, fixados nos quadros especiais aprovados”.

Como foi possível verificar, a especificidade da carreira militar está patente na Lei. Se as regras que regulam o desenvolvimento desta carreira estão definidas, será interessante verificar de que forma variaram os documentos legais reguladores, de modo a podermos compreender a alteração das expectativas dos militares.

(2) A evolução dos normativos legais

Num breve enquadramento histórico, reportamo-nos ao ano de 1929, data em que o



Decreto 17:378 (Ministério da Guerra, 1929) regulamentou a promoção dos Oficiais do EX. Neste diploma, foram definidos os limites de idade nos postos, após o que os oficiais transitavam para a situação de reserva, e os tempos mínimos de serviço para a promoção. O Decreto-lei 36:304 (Ministério da Guerra, 1947) veio atualizar o Decreto 17:378, sendo revistos os tempos mínimos de serviço para a promoção aos diversos postos e os limites de idade para passagem à Reserva.

Somente em 1965, com a promulgação do EMFAR (Presidência do Conselho), se reuniram pela primeira vez as disposições relativas a todos os Oficiais do QP das FA num documento comum, sendo estabelecidos os tempos de permanência nos postos e a idade para passagem à Reserva. Neste Estatuto é referida a natureza específica de cada Ramo, dando instruções para a particularização das normas específicas em Estatutos próprios.

Em 1971 é publicado o Estatuto do Oficial do Exército (EOE) (Ministério do Exército), complementando o EMFAR e atualizando o diploma de 1947. Este Estatuto definiu os tempos mínimos para as promoções, que regularam a progressão na fase inicial da carreira de parte dos Oficiais do Universo de estudo. É a partir deste documento que podemos perceber a alteração das expectativas dos Oficiais que ingressaram na AM após 1971, pelo que é necessário analisar mais detalhadamente a evolução dos condicionamentos das carreiras, nomeadamente no que respeita a tempos de permanência nos postos, limites de idade para passagem à Reserva e efetivos autorizados. Esta informação consta do apêndice B ao presente trabalho.

As tabelas que se apresentam de seguida resumem as disposições relativas ao tempo mínimo de permanência nos postos e de limite de idade para passagem à Reserva:

Tabela nº 4 – Tempo mínimo de permanência nos postos

Fonte: (Ministério do Exército, 1971; Ministério da Defesa Nacional, 1990; 1999)

Posto	EOE (1971)	EMFAR (1990)	EMFAR (1999)
Alferes	1	1	1
Tenente	3	4	4
Capitão	8 a) 3 b)	6	6
Major	10 a) 1 b)	4	4
Tenente-Coronel	12 a) 1 b) 3 c)	4 20 d)	4 20 d)
Coronel	15 a) 2 b)	2	3
Observações: a) Tempo mínimo a partir da promoção a Tenente; b) Tempo mínimo no posto atual (condição cumulativa); c) Tempo de serviço como Oficial Superior (condição cumulativa)			



d) Tempo mínimo desde o ingresso no QP (condição cumulativa)

Tabela nº 5 – Limites de idade para passagem à Reserva

Fonte: (Ministério do Exército, 1971; Ministério da Defesa Nacional, 1990; 1999)

Posto	EOE (1971)		EMFAR (1990)	EMFAR (1999)
	CEM e Armas	Serviços	Geral	Geral
Alferes	48	52		
Tenente	48	52		
Capitão	52	56	56	56
Major	56	58		
Tenente-Coronel	58	60		
Coronel	60	62	57	57

(3) As restrições de efetivos

Para terminar a avaliação das condições que determinam a estrutura das carreiras, não poderia deixar de ser tido em consideração o quadro normativo que regula os efetivos que o Exército está autorizado a ter, bem como o sistema de alimentação do QP.

A legislação que aprova os efetivos é dispersa, uma vez que existem diplomas que aprovam os efetivos específicos dos Ramos, sendo o quadro do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) definido em diploma próprio. Para perceber de que forma a variação do efetivos contribui para o estrangulamento das carreiras, foram analisados os diplomas que regularam os efetivos desde o ano de 1990, que afetaram as expectativas de progressão dos então Capitães e Tenentes, hoje Coronéis e Tenentes-Coronéis.

Recentemente, o Decreto-Lei nº 31/2015 (Ministério da Defesa Nacional, 2015) consolidou os efetivos adstritos à estrutura dos três Ramos, que contemplam os efetivos a prestar serviço na estrutura do EMGFA e fora desta estrutura, estando os mesmos quantitativos incluídos nos quadros de cada Ramo. Desta forma consolidou-se num único documento as disposições relativas aos efetivos das FA, que do antecedente eram definidas em diferentes diplomas. No apêndice B pode ser consultada uma breve resenha da evolução dos diplomas legais e um resumo dos efetivos estabelecidos pelos mesmos.

De modo a melhor podermos visualizar a variação dos efetivos, considerou-se que os quantitativos a serem garantidos pelo EX na estrutura do EMGFA correspondem a 40 % dos cargos distribuídos pelos Ramos, conforme tabela apresentada no apêndice B. A estimativa da evolução do efetivo global do EX, que termina com os efetivos reais aprovados para o ano de 2015, permite traçar os gráficos que se apresentam de seguida.

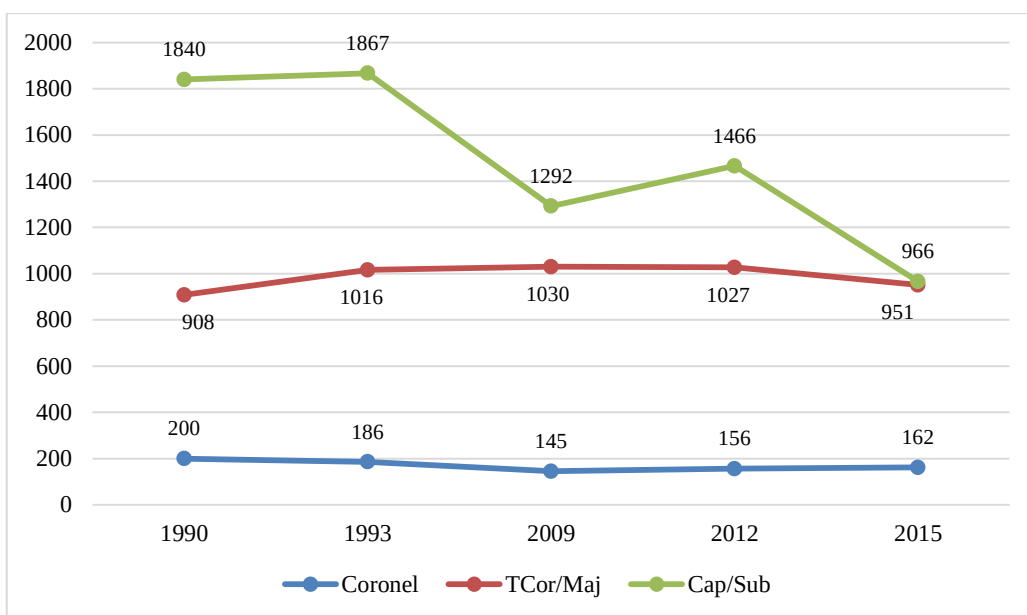


Gráfico nº 1 – Evolução dos Efetivos – Oficiais Superiores, Capitães e Subalternos

Fonte: Autor

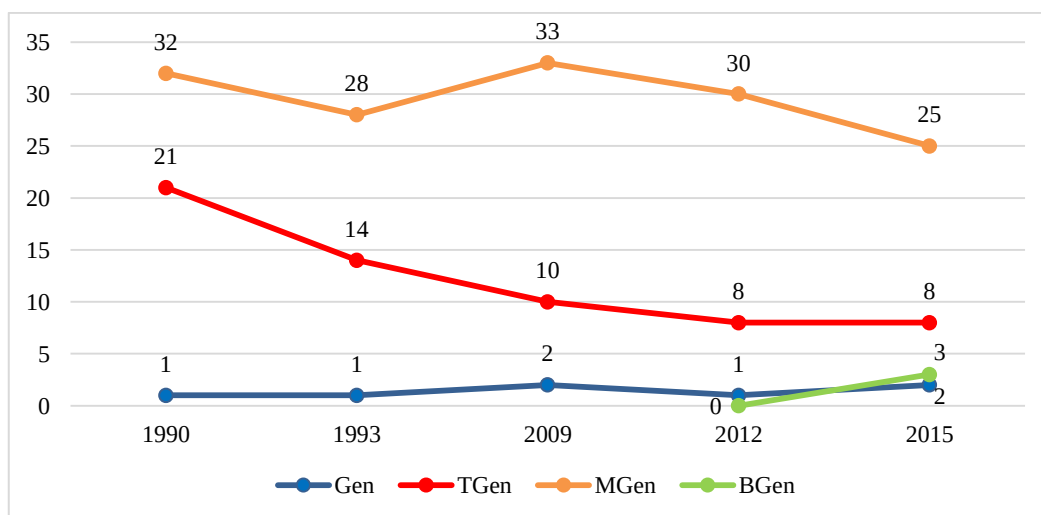


Gráfico nº 2 – Evolução dos Efetivos – Oficiais Generais

Fonte: Autor

Numa outra perspetiva, há ainda que atender aos efetivos de Oficiais que alimentaram o QP neste período, pelo que se solicitou à Direção de Administração de Recursos Humanos (DARH) a informação relativa aos ingressos no QP, com origem na AM.

Tabela nº 6 – Ingressos no Quadro Permanente através da Academia Militar

Fonte: (DARH, 2015a)



O desenvolvimento da carreira dos oficiais das Forças Armadas

A/S	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
INF	44	51	17	55	62	52	41	44	39	39	32	20	10	19	7	18	21	18	17	12	24	20	18	31	21	18	21	22	20	32	845
ART	21	16	10	25	22	30	15	14	14	14	17	8	8	11	5	12	12	8	9	6	11	11	11	12	12	7	13	11	12	14	391
CAV	9	9	7	12	12	10	8	10	10	10	6	4	7	6	4	10	9	6	6	4	7	7	5	13	10	7	10	10	8	11	247
ENG	4	4	5	8	8	8	8	-	12	4	6	5	5	4	3	6	4	7	7	7	6	4	3	3	2	4	5	5	4	5	156
TM	4	6	4	7	7	13	11	6	7	6	4	4	-	-	3	6	2	-	9	4	4	6	2	3	2	1	2	3	7	3	136
MED	Concurso																				11	13	9	10	6	10	8	6	8	3	84
FARM																					-	1	3	2	2	1	1	1	-	-	11
VET																					-	3	3	2	1	2	1	1	-	-	13
DENT																					1	1	-	-	2	-	1	-	-	-	5
ADMIL	6	8	4	8	13	8	9	9	5	10	7	5	3	7	2	8	14	8	10	5	4	1	1	14	9	13	11	6	6	9	223
MAT	1	2	2	4	6	12	6	3	2	3	3	6	-	-	-	3	1	3	1	6	1	2	2	3	2	3	2	2	3	2	86
TOTAL	89	96	49	119	130	133	98	86	89	86	75	52	33	47	24	63	63	50	59	44	69	69	57	93	69	66	75	67	68	79	2197

Podemos visualizar no gráfico que se segue a evolução dos ingressos no QP, de acordo com os valores totais da tabela anterior. De modo a enquadrar a situação atual referente às progressões, encontram-se referenciados os cursos onde se verificaram as últimas promoções, bem como o conjunto de cursos que neste momento constam das listas de promoção a Coronel e a Tenente-Coronel.

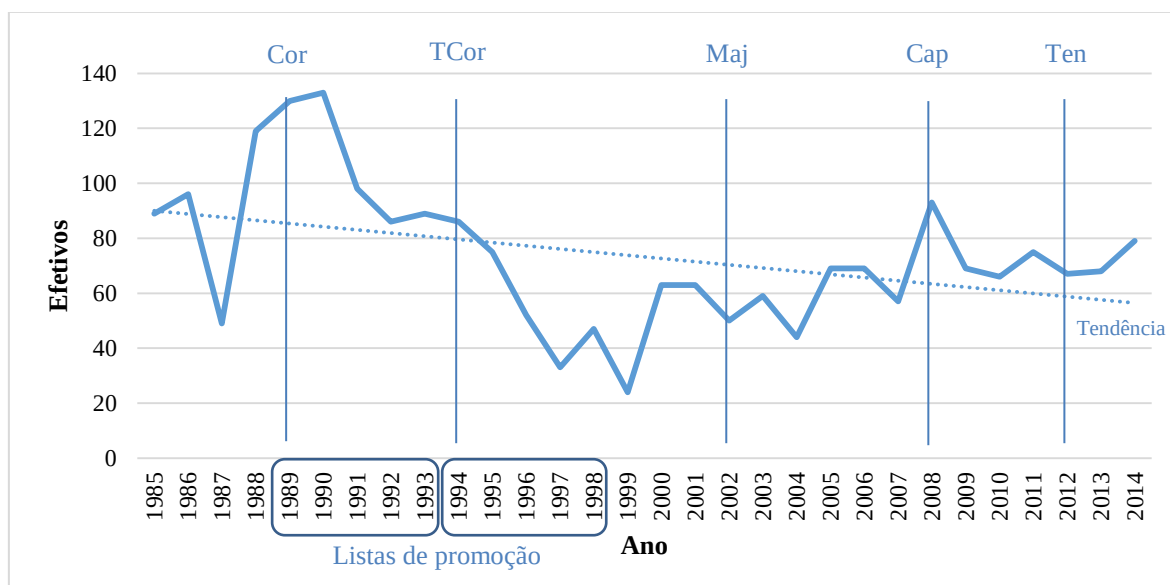


Gráfico nº 3 – Ingressos no Quadro Permanente através da Academia Militar
Fonte: Autor

Tendo sido identificados os fatores que poderão originar constrangimentos no desenvolvimento da carreira dos Oficiais, vamos analisar no próximo capítulo de que forma foram cumpridas as suas expectativas.



2. O Contrato Psicológico nos Oficiais do Exército

Até ao momento verificámos que o CP é um instrumento útil para apoiar uma GRH eficaz, e que dada a especificidade da condição e da carreira militar existe um conjunto plausível de expectativas inerentes à regulamentação definida. Também podemos depreender que dadas as alterações mais recentes aos normativos legais, as referidas expectativas sobre a carreira poderão ser diferentes, uma vez que as condições implicitamente aceites pelos Oficiais, nos diferentes períodos em que iniciaram a prestação de serviço, seriam influenciadas pelas regras vigentes. Neste sentido, é importante verificar de que forma é percecionado o CP em diferentes patamares, razão pela qual se optou por estratificar a amostra.

Numa fase posterior da avaliação do CP, procurou-se averiguar as razões pelas quais Oficiais, que pela sua classificação e mérito tivessem uma maior possibilidade de progressão, optaram por deixar o Ativo. Consideramos que estes indivíduos representam os Oficiais mais aptos e qualificados, logo os que deveriam vir a desempenhar funções de maior responsabilidade no futuro.

a. Caracterização da amostra e recolha de dados

(1) Inquérito por Questionário

Atendendo ao facto de se considerar o posto de Coronel como o topo de carreira, foi solicitada informação à DARH sobre os efetivos do EX, entre os postos de Alferes e Coronel. Tendo como referência a data de 31 de dezembro de 2014, os efetivos são os seguintes:

Tabela nº 7 – Efetivos de Oficiais do Exército
Fonte: (DARH, 2015b)

Posto							
Arma/Svç	Alferes	Tenente	Capitão	Major	Tenente-Coronel	Coronel	Total Arma/Svç
Infantaria	32	102	132	153	168	77	664
Artilharia	14	55	65	78	73	36	321
Cavalaria	11	45	45	51	40	26	218
Engenharia	-	19	24	36	18	8	105
Transmissões	-	15	24	31	31	8	109
Material	-	9	17	21	15	4	66
Administração	9	45	41	50	25	10	180
Saúde	-	30	93	40	16	6	185
Total/Posto	66	320	441	460	386	175	1848

Os dados disponibilizados pela DARH foram seguidamente tratados, de modo a agrupar os efetivos nos estratos que se pretendem analisar. Para tal, considerou-se um estrato englobando os postos de Alferes e Tenente, por corresponderem ao início de



carreira, e pela promoção até ao posto de Capitão, de acordo com o Art.º 216º do EMFAR (Ministério da Defesa Nacional, 1999), ocorrer por diuturnidade. O segundo estrato considerado engloba os Capitães, por ser na promoção seguinte que se efetua a primeira reordenação na antiguidade dos Quadros Especiais, de acordo com o definido no Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (Ministério da Defesa Nacional, 2002).

O terceiro estrato integra os Majores e Tenentes-Coronéis, por representarem postos em que as funções desempenhadas são semelhantes e por a progressão de Major para Tenente-Coronel ocorrer por antiguidade (Ministério da Defesa Nacional, 1999), não havendo alteração da antiguidade relativa. O período em que os militares ocupam os postos referidos correspondem a um momento na vida em que consideramos existir uma mesma perspetiva face ao contexto familiar e profissional, pelo que as necessidades, de acordo com o modelo de Hall (2002, p. 124), são semelhantes. Finalmente, o quarto e último estrato corresponde ao posto de Coronel, que representa o posto mais alto que a maioria dos militares poderá alcançar, havendo apenas um reduzido número que reunirá condições para progredir e integrar o Corpo de Oficiais Generais.

Construiu-se de seguida uma amostra estratificada proporcional representativa do Universo em estudo, tendo-se inicialmente calculado a dimensão da amostra para todo o Universo. Recorrendo à ferramenta de cálculo disponibilizada pela VSA Inovação (2004), considerou-se uma margem de erro de 5% e um nível de confiança de 95%. Atendendo a que o Universo em estudo é composto por 1848 militares, a amostra calculada com os parâmetros indicados é de 319. Atendendo ainda aos estratos considerados, e calculando a amostra proporcional estratificada, obtiveram-se os valores indicados na tabela seguinte:

Tabela nº 8 – Cálculo da amostra estratificada proporcional
Fonte: Autor

Estratos	Alf/Ten	Cap	Maj/TCor	Cor	Total
Efetivo	386	441	846	175	1848
Proporção	21%	24%	46%	9%	100%
Amostra	67	76	146	30	319

Para a seleção aleatória dos militares a serem incluídos na amostra de cada estrato, programou-se uma ferramenta na aplicação *Microsoft Excel* que gerou uma lista aleatória para cada estrato, a partir da listagem disponibilizada pela DARH, que permitiu selecionar os elementos constituintes da amostra.

Foi utilizado o inquérito por questionário para a recolha de dados, cujo articulado se



apresenta no apêndice C. O questionário aplicado é o *Psychological Contract Inventory* publicado por Rousseau (2008) e aplicado por Pantaleão (2011) e Gervásio (2013). Para operacionalizar a resposta ao questionário, introduziu-se o mesmo na plataforma *Moodle* do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), sendo as respostas registadas na mesma plataforma, não permitindo ao mesmo indivíduo efetuar múltiplas respostas. O questionário foi organizado em cinco secções, sendo a primeira destinada a recolher dados sociométricos que permitissem caracterizar a amostra. As quatro secções seguintes correspondem à organização do questionário de Rousseau (2008), e destinam-se a avaliar o CP. Deste modo, a segunda secção pretende avaliar a perceção das obrigações para com o EX, enquanto a terceira pretende avaliar a perceção das obrigações do EX para com os militares. A quarta secção destina-se a avaliar o CP Transicional e finalmente, a quinta secção, a verificar o cumprimento global do CP.

Para quantificar as respostas, utilizou-se a escala de *Likert*, de um a cinco, conforme o questionário original, lançado de acordo com o articulado apresentado no apêndice C. Os valores considerados na escala de *Likert* utilizada variam entre 1 – *De forma alguma* e 5 – *Em grande medida*, representando o nível crescente de concordância com a questão apresentada. A resposta 3 – *Em certa medida* corresponde ao ponto médio da escala. Os valores do desvio padrão calculados representam a dispersão absoluta das respostas de cada questão, em relação à média, pelo que quanto maior for este valor, maior será a dispersão das respostas.

Apesar dos questionários aplicados por Pantaleão e Gervásio terem sido traduzidos para o Português, optou-se por efetuar pequenos ajustamentos à tradução, bem como enquadrar as questões apresentadas com o Estudo de Caso. O questionário assim revisto foi submetido a um pré-teste, aplicado a oito oficiais discentes do Curso de Estado-Maior Conjunto, de modo a garantir que o mesmo era perceptível. Após obtida a devida autorização de S. Ex^a o General Chefe do Estado-Maior do Exército, procedeu-se ao envio dos questionários por correio eletrónico, utilizando os endereços de correio eletrónico do EX. Entre 11 e 12 de fevereiro foram enviados os questionários para a totalidade do efetivo da amostra, sendo reiterado o pedido de resposta a 23 de fevereiro e a cinco de março.

O questionário foi fechado a 12 de março, contabilizando 151 respostas, das quais apenas 148 se consideraram válidas, uma vez que em três não foi registado qualquer dado sociométrico que as permitisse enquadrar no estudo. Dada a disparidade do número de respostas obtidas face à dimensão da amostra, efetuou-se uma iteração no cálculo da amostra, de modo a enquadrar as respostas obtidas, tendo-se consolidado os valores de 7%



para a margem de erro e de 90% para o nível de confiança, ao que corresponde uma amostra de 129 indivíduos. Este novo cálculo permitiu concluir que as respostas ao questionário se podem considerar representativas do Universo em estudo, com os novos parâmetros de margem de erro e nível de confiança, conforme se pode verificar na tabela seguinte:

Tabela nº 9 – Respostas ao questionário e recálculo dos parâmetros da amostra
Fonte: Autor

Estratos	Alf/Ten	Cap	Maj/TCor	Cor	Total
Amostra	67	76	146	30	319
Respostas	30	38	63	17	148
Recálculo (E-7%; c-90%)	27	31	59	12	129

Os Oficiais que responderam ao questionário podem ser resumidamente caracterizados através do quadro que se segue, onde se apresentam os valores correspondentes às variáveis mais relevantes consideradas, para cada estrato analisado:

Tabela nº 10 – Características da amostra
Fonte: Autor

Estrato	Média Idade	Tempo Posto			Formação Militar				Form Univ	Grau Académico			
		Média	Máx	CPOG	CEM	CPOS	CPC	N/R		Dt	Mt	Lc	N/R
Cor	51,6	3,8	8	1	11	-	-	1	11	1	6	9	1
TCor/Maj	43,3	5,3	11	-	23	-	-	-	26	1	15	46	1
Cap	33,2	4,3	7	-	-	10	-	-	9	-	12	25	1
Ten/Alf	27,6	1,9	5	-	-	-	6	-	4	-	30	-	-

(2) Entrevista

De acordo com as listas de antiguidade disponibilizadas pelo EX através da sua *intranet*, os postos onde se podem encontrar maior número de Oficiais na situação de Reserva correspondem à categoria de Oficial Superior. Como as saídas do Ativo não são de todo invulgaes, entendemos que o foco da análise deveria recair em indivíduos cujo mérito e posição relativa no respetivo curso lhes conferisse boas perspetivas de progressão. Procurou-se deste modo identificar Oficiais que face às perspetivas de progressão, não fosse expectável a saída da situação do Ativo.

De acordo com Bryman (2012, pp. 477, 668) o método de recolha de dados por entrevista pode ser utilizado através do correio eletrónico, quando a distância não permite uma entrevista presencial. Nesta situação, os entrevistados devem ser previamente contactados, de modo a se obter o seu acordo para a entrevista, bem como informá-los do conteúdo da mesma. Dadas as restrições de tempo do presente trabalho, a dispersão dos



entrevistados e, nalguns casos a distância, optou-se por realizar a entrevista através de correio eletrónico. Foram inicialmente identificados 19 Oficiais, que se consideraram enquadrar no perfil pretendido, tendo sido possível contactar 12 que acederam à entrevista, dos quais três Coronéis, cinco Tenentes-Coronéis e quatro Majores, a quem foi explicado o pretendido com a mesma. De acordo com alguns Oficiais, foi a primeira vez que foram questionados acerca das razões que os levaram a sair do Ativo.

Foi elaborado um Guião de Entrevista, que se apresenta no apêndice E, e enviado por correio eletrónico, sendo as questões colocadas semiestruturadas, deixando alguma liberdade para que os entrevistados pudessem apresentar outros fatores não previstos. Para a elaboração das questões foi seguido o quadro de Ven (2007, p. 3E 4), que define duas dimensões: as promessas da organização e o compromisso do indivíduo. Com este enquadramento, procurou-se perceber quais das componentes contribuíram para a insatisfação dos Oficiais e consequente quebra do CP, que levou à saída do ativo.

b. Interpretação dos dados do questionário

Feita a explanação do instrumento que determinou a amostra utilizada no estudo, iremos de seguida proceder à interpretação dos dados. Os dados estatísticos referentes ao questionário apresentam-se no apêndice D ao presente trabalho, sendo transposto nos passos seguintes um resumo destes dados, que permitirá suportar a análise dos mesmos. Inicialmente será feita a análise e interpretação segundo as dimensões do CP, para o que se reagruparam as respostas do questionário, de acordo com a dimensão para a qual contribuem. Após esta análise, será feita a interpretação dos dados relativos a cada uma das secções do questionário, de modo a particularizar as situações apresentadas.

(1) Avaliação do Contrato Psicológico

De acordo com as características das dimensões do CP, seria expectável que o mesmo fosse percecionado na dimensão Relacional ou Equilibrado, correspondendo a uma relação de longo prazo. Para podermos relacionar os dados recolhidos no inquérito e agruparmos as componentes avaliadas, procedeu-se ao cálculo do Alfa de Cronbach, de modo a determinar a consistência interna das dimensões. Um valor acima de 0,80 representa um nível de consistência interna aceitável, apesar de haver autores que consideram valores inferiores, tomando o valor de 0,70 como satisfatório (Bryman, 2012, p. 170). Para as dimensões que constituem o CP, obtiveram-se os seguintes valores:



Tabela nº 11 – Consistência Interna das Dimensões
Fonte: Autor

Dimensões	Nº Itens	Alfa de Cronbach			
		Coronéis	TCor/Maj	Capitães	Alf/Ten
Transacional					
Curto Prazo para o Oficial	16	0,79	0,74	0,66	0,81
Curto Prazo para o Exército					
Limitações para o Oficial					
Limitações para o Exército					
Relacional					
Lealdade do Oficial	16	0,82	0,82	0,76	0,81
Lealdade do Exército					
Estabilidade do Oficial					
Estabilidade do Exército					
Equilibrado					
Apoio ao Desempenho do Oficial	24	0,81	0,85	0,90	0,80
Apoio ao Desempenho do Exército					
Desenvolvimento do Oficial					
Desenvolvimento do Exército					
Empregabilidade Externa do Oficial					
Empregabilidade Externa do Exército					
Transicional					
Desconfiança	12	0,84	0,86	0,89	0,87
Incerteza					
Erosão					

Com exceção da dimensão Transacional no estrato dos Capitães, todos os valores de Alfa são superiores a 0,70, pelo que se considera que a consistência interna das dimensões é satisfatória. Consideramos, no entanto, que a dimensão Transacional é válida no estrato Capitães, dada a proximidade do valor do limite de referência e por o valor ter sido satisfatório nos restantes estratos.

Após serem agrupadas as componentes, avaliou-se a percepção do CP, obtendo-se os valores constantes da tabela nº 12, com a qual se construiu o gráfico nº 4, onde podemos verificar qual a dimensão predominante em cada estrato estudado. No estrato Coronel, assume maior preponderância a dimensão Relacional, seguida da Equilibrado, o que demonstra a maior percepção de uma relação a longo prazo. O comportamento nos estratos Major/Tenente-Coronel e Capitão é muito semelhante entre si, havendo uma predominância da dimensão Transicional, seguida da Relacional. A dimensão Transicional é caracterizada pelas componentes Desconfiança, Incerteza, e Erosão, sendo esta última a



que mais contribui para o valor da dimensão. No estrato Alferes/Tenente pode verificar-se a menor percepção da dimensão Transacional, sendo a Relacional um pouco mais expressiva que as restantes duas.

Tabela nº 12 – Percepção do Contrato Psicológico
Fonte: Autor

Dimensões	Coronéis		TCor/Maj		Capitães		Alf/Ten	
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ
Transacional	2,24	0,85	2,21	0,40	2,15	0,48	2,06	0,41
Curto Prazo para o Oficial	3,10	0,73	2,37	0,08	2,34	0,14	1,94	0,06
Curto Prazo para o Exército	1,94	0,41	2,02	0,32	1,89	0,47	1,80	0,13
Limitações para o Oficial	1,49	0,50	2,08	0,60	1,93	0,60	2,04	0,54
Limitações para o Exército	2,44	0,69	2,39	0,25	2,43	0,29	2,47	0,31
Relacional	3,67	0,83	3,23	0,91	3,15	0,99	3,35	0,81
Lealdade do Oficial	4,65	0,06	4,30	0,12	4,15	0,12	4,03	0,14
Lealdade do Exército	2,81	0,29	2,09	0,21	1,87	0,21	2,33	0,10
Estabilidade do Oficial	3,72	0,55	3,43	0,41	3,39	0,52	3,54	0,67
Estabilidade do Exército	3,51	0,79	3,10	0,78	3,20	0,96	3,48	0,75
Equilibrado	3,24	1,06	2,96	0,83	2,94	0,78	3,10	0,87
Apoio ao Desempenho do Oficial	4,50	0,10	4,18	0,04	4,13	0,14	4,26	0,04
Apoio ao Desempenho do Exército	3,28	0,18	2,81	0,14	2,53	0,09	2,98	0,24
Desenvolvimento do Oficial	4,25	0,37	3,83	0,24	3,72	0,16	4,01	0,21
Desenvolvimento do Exército	3,62	0,19	2,75	0,29	2,86	0,28	3,13	0,32
Empregabilidade Externa do Oficial	1,91	0,32	2,31	0,28	2,46	0,20	2,37	0,27
Empregabilidade Externa do Exército	1,87	0,17	1,89	0,15	1,93	0,16	1,84	0,07
Transicional	2,48	0,33	3,70	0,32	3,95	0,35	3,16	0,40
Desconfiança	2,37	0,33	3,42	0,34	3,76	0,29	2,88	0,42
Incerteza	2,40	0,26	3,72	0,14	3,76	0,23	3,02	0,17
Erosão	2,66	0,32	3,96	0,19	4,32	0,12	3,57	0,11

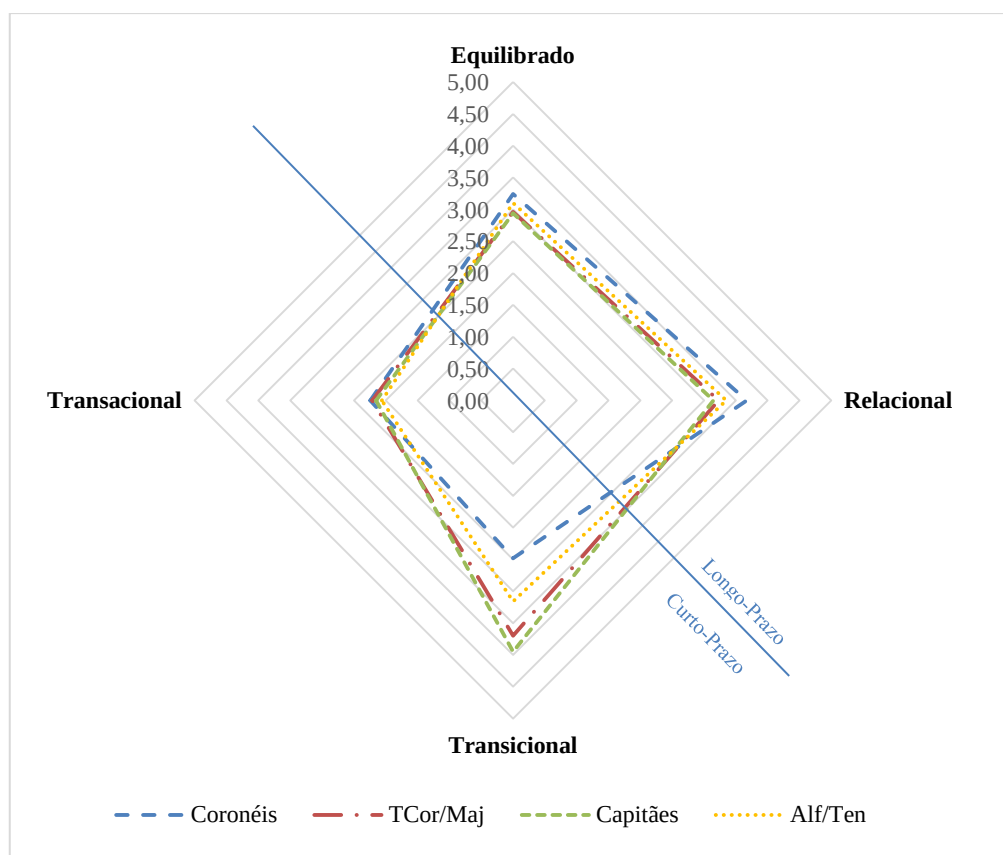


Gráfico nº 4 – Perceção do Contrato Psicológico
Fonte: Autor

Salienta-se que na dimensão relacional, em todos os estratos, a componente Lealdade do Oficial é a que mais contribui para o valor da dimensão, por contraponto com a componente Lealdade do EX, que contribui com os valores mais baixos.

(2) Obrigações do Oficial

A tabela que se apresenta de seguida resume os valores obtidos na secção II do questionário, indicando as médias obtidas para cada componente:

Tabela nº 13 – Obrigações do Oficial – Média dos estratos
Fonte: Autor

Componentes/Questões	Coronéis	TCor/Maj	Capitães	Alf/Ten
Curto Prazo				
Desisto quando eu quiser	3,10	2,09	2,34	1,94
Não tenho obrigações futuras para com o Exército				
Vou embora em qualquer altura que queira				
Não tenho nenhuma obrigação de permanecer no Exército				
Lealdade				
Faço sacrifícios pessoais pelo Exército	4,65	4,24	4,15	4,03
Assumo pessoalmente as preocupações do Exército				
Protejo a imagem do Exército				
Comprometo-me pessoalmente com o Exército				
Limitações				
Executo somente as tarefas exigidas	1,49	1,97	1,93	2,04
Faço apenas o que sou pago para fazer				
Assumo um número limitado de responsabilidades				



Executo apenas as tarefas específicas da minha função				
Apoio ao Desempenho				
Aceito padrões de desempenho cada vez mais desafiantes				
Adapto-me à mudança dos níveis de desempenho, de acordo com as necessidades do Exército	4,50	4,25	4,13	4,26
Respondo positivamente a requisitos de desempenho dinâmicos				
Aceito exigências de desempenho novas e diferentes				
Desenvolvimento				
Procuro oportunidades de desenvolvimento que aumentem o meu valor para o Exército				
Adquiro qualificações que aumentem o meu valor para o Exército	4,25	3,59	3,72	4,01
Procuro tornar-me cada vez mais valioso para o Exército				
Procuro ativamente oportunidades internas de formação e desenvolvimento				
Empregabilidade Externa				
Desenvolvo contactos exteriores ao Exército que melhorem as minhas perspetivas de trabalho				
Adquiro qualificações que melhorem a minha empregabilidade fora do Exército	1,91	2,71	2,46	2,37
Aumento a minha visibilidade perante potenciais entidades empregadoras, exteriores ao Exército				
Procuro desempenhar funções que aumentem a minha empregabilidade noutra organização				
Estabilidade				
Vou permanecer no Exército indefinidamente				
Planeio ficar no Exército durante muito tempo	3,72	3,34	3,39	3,54
Vou continuar a trabalhar no Exército				
Não faço planos de trabalhar em outras organizações				

Representa-se de seguida o gráfico obtido com base nos dados da tabela nº 13:

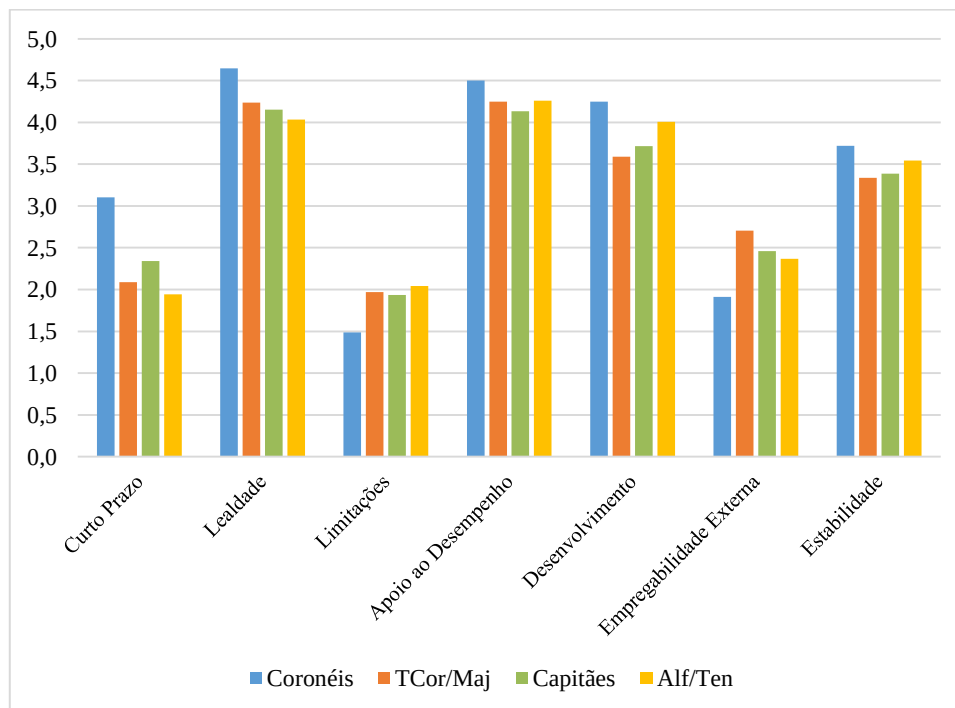


Gráfico nº 5 – Obrigações do Oficial – Média dos estratos
Fonte: Autor



Na componente Curto Prazo, podemos verificar que existe uma percepção geral de permanência no Exército, registrando o estrato de Coronel a única média superior a três, que corresponde ao ponto de equilíbrio na escala. Os três restantes estratos apresentam valores reduzidos, correspondendo a uma percepção de obrigação para com a Instituição. Relativamente à componente Lealdade, percecionada para com o EX, todos os valores médios ultrapassam o valor quatro, ao que corresponde uma lealdade elevada, sendo a média crescente com o posto, havendo uma maior percepção de sentimento de lealdade em Coronel. Na componente Limitações, relativa às tarefas desempenhadas, a situação inverte-se, sendo no estrato de Coronel que se regista a média mais baixa. Os valores são, no entanto, reduzidos em todos os estratos, o que significa que é percecionada uma baixa limitação às tarefas e responsabilidades que os Oficiais se disponibilizam a assumir, podendo assim interpretar-se que estes percecionam ter uma elevada disponibilidade para o serviço.

A média obtida em todos os estratos na componente Apoio ao Desempenho traduz a elevada dedicação que os Oficiais percecionam ter. Na componente Desenvolvimento, a média obtida é superior ao valor intermédio, sendo que nos estratos Coronel e Alferes/Tenente ultrapassa o valor quatro, traduzindo a valorização que os Oficiais procuram, em benefício do EX. Na avaliação da componente Empregabilidade Externa, os valores são inferiores ao valor intermédio, salientando-se o estrato de Coronel com o valor mais baixo. Estes resultados revelam uma baixa percepção de procura de soluções de trabalho fora do EX. Finalmente, os resultados obtidos na componente Estabilidade, transmitem que os Oficiais percecionam uma relação de continuidade na Instituição, mas não permitem afirmar que existe uma convicção forte de permanência no EX.

(3) Obrigações do Exército

Para a secção III do questionário, foram utilizadas as mesmas componentes, na perspetiva das obrigações que o EX assume para com o indivíduo.

Tabela nº 14 – Obrigações do Exército – Média dos estratos
Fonte: Autor

Componentes/Questões	Coronéis	TCor/Maj	Capitães	Alf/Ten
Curto Prazo				
Proporciona-me emprego apenas enquanto precisar de mim	1,94	2,01	1,89	1,80
Não se compromete em me manter na Instituição Militar, no futuro				
Oferece-me um emprego de curto-prazo				
Proporciona-me um vínculo laboral de curta duração				
Lealdade				
Preocupa-se com o meu bem-estar	2,81	2,00	1,87	2,33
É sensível aos meus interesses pessoais e bem-estar				



O desenvolvimento da carreira dos oficiais das Forças Armadas

Toma decisões tendo em conta os meus interesses				
Preocupa-se com o meu bem-estar no longo prazo				
Limitações				
Proporciona-me um envolvimento limitado na Instituição Militar				
Apenas me dá formação para o desempenho das funções atuais	2,44	2,34	2,43	2,47
Atribui-me uma função limitada a responsabilidades específicas e bem definidas				
Requer que eu realize apenas um conjunto limitado de tarefas				
Apoio ao Desempenho				
Apoia-me para que obtenha os mais elevados níveis de desempenho				
Ajuda-me a responder a padrões de desempenho cada vez mais altos	3,28	2,56	2,53	2,98
Apoia-me na obtenção de objetivos cada vez mais exigentes				
Dá-me a capacidade de me ajustar a requisitos de desempenho novos e desafiantes				
Desenvolvimento				
Oferece-me a possibilidade de progredir na carreira				
Proporciona-me oportunidades de desenvolvimento, dentro da Instituição Militar	3,62	2,40	2,86	3,13
Estimula o meu progresso, no seio da Instituição Militar				
Oferece-me oportunidades de promoção				
Empregabilidade Externa				
Ajuda-me a desenvolver qualificações com procura no mercado de trabalho				
Atribui-me funções que aumentam as minhas possibilidades de emprego no mercado de trabalho	1,87	1,87	1,93	1,84
Proporciona-me oportunidades de emprego potenciais, fora da Instituição Militar				
Facilita o estabelecimento de contactos que proporcionam oportunidades de trabalho, fora da Instituição Militar				
Estabilidade				
Oferece-me um emprego seguro				
Oferece-me remunerações e benefícios dos quais posso depender	3,51	2,99	3,20	3,48
Proporciona-me um emprego estável				
Confere benefícios estáveis para a família dos militares				

Os dados da tabela nº 14 permitem construir o gráfico que se apresenta de seguida:

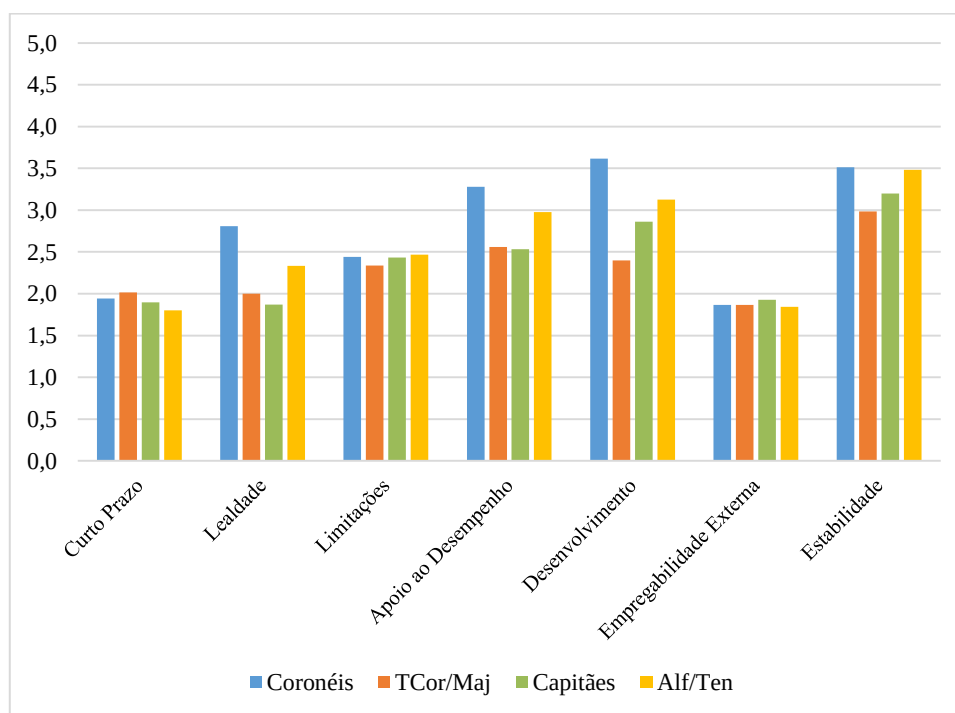




Gráfico nº 6 – Obrigações do Exército – Média dos estratos

Fonte: Autor

Relativamente à componente Curto Prazo, de uma forma geral, os Oficiais percecionam que o EX lhes garante um vínculo laboral estável. Já relativamente à componente Lealdade, os valores obtidos demonstram que a perceção da preocupação que o EX tem com os interesses individuais é baixa, havendo uma pequena diferença para os estratos de Coronel e Alferes/Tenente. A avaliação da componente Limitações revela que os Oficiais percecionam que o EX lhes permite um nível de envolvimento aceitável com a Instituição, traduzido pelo valor ligeiramente abaixo ao ponto intermédio.

Na componente Apoio ao Desempenho, verificamos que existe uma perceção mais favorável nos estratos de Coronel e Alferes/Tenente, com valores próximos do ponto intermédio, sendo mais baixa nos estratos Major/Tenente-Coronel e Capitão, com valores inferiores ao ponto intermédio, revelando um sentimento de falta de apoio. Podemos verificar que na componente Desenvolvimento, o valor do estrato Coronel é significativamente superior aos restantes estratos, sendo o valor mais baixo obtido no estrato Major/Tenente-Coronel, significativamente abaixo do ponto intermédio, seguido do estrato de Capitão. Estes resultados traduzem a perceção das oportunidades de progressão na carreira que o EX proporciona. Na avaliação da componente Empregabilidade Externa, verificamos que os resultados de todos os estratos se posicionam muito abaixo do ponto intermédio, materializando uma perceção de que o EX não proporciona qualificações ou oportunidades para obter emprego fora da Instituição. Por último, na avaliação da componente Estabilidade, verificamos que os valores obtidos nos estratos Coronel e Alferes/Tenente estão acima do ponto médio, sendo mais baixas as médias nos estratos Major/Tenente-Coronel e Capitão. Salienta-se que contribuem significativamente para a redução da avaliação da estabilidade a perceção de baixos benefícios e remunerações.

(4) Perceção da Transição

A secção IV do questionário avalia a perceção da situação de transição, caracterizada por uma alteração e degradação das condições de trabalho, que se traduz num crescente sentimento de instabilidade e insatisfação.

Tabela nº 15 – Perceção da Transição – Média dos estratos

Fonte: Autor

Componentes/Questões	Coronéis	TCor/Maj	Capitães	Alf/Ten
Desconfiança				
Retém informações, não as divulgando aos seus militares	2,37	3,78	3,76	2,88
Age como se não confiasse em mim ou nos seus militares				



Introduz mudanças organizacionais sem envolver os seus militares no processo				
Não divulga informação importante aos seus militares				
Incerteza				
Torna difícil de prever a visão futura das suas relações comigo				
Transmite um futuro incerto no que respeita às suas relações comigo	2,40	3,97	3,76	3,02
Transmite incerteza no que respeita aos seus compromissos para com os militares				
Manifesta incerteza no que respeita aos seus compromissos para comigo				
Erosão				
Exige mais de mim, enquanto me dá cada vez menos em retorno				
Vai diminuir os benefícios nos próximos anos	2,66	4,32	4,32	3,57
Quanto mais tempo de serviço tiver, mais estagnados e reduzidos serão os incrementos salariais				
Atribui-me cada vez mais trabalho por um salário inferior				

De modo a melhor poder visualizar a informação da tabela nº 15, apresenta-se o gráfico construído com os valores obtidos:

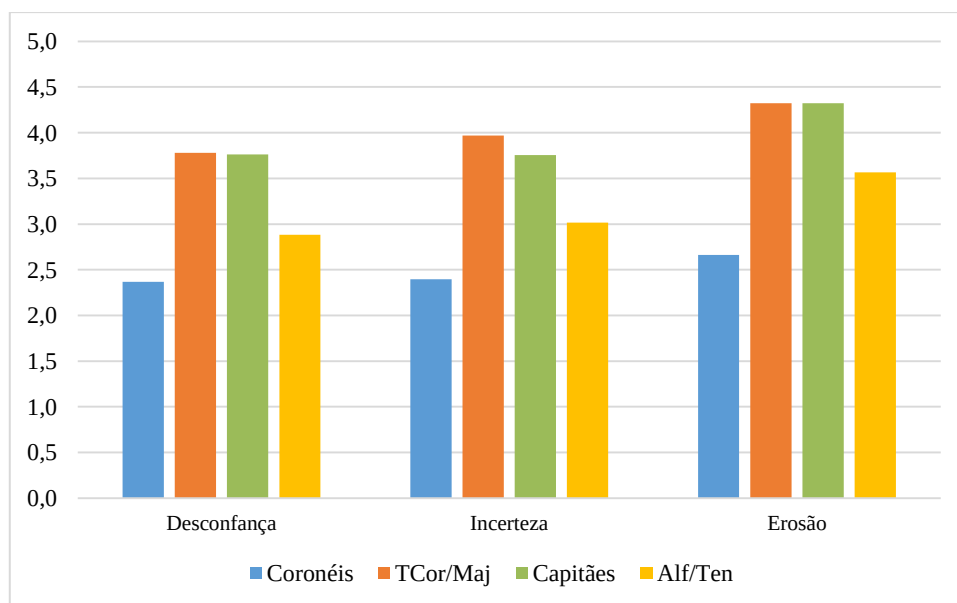


Gráfico nº 7 – Percepção da Transição – Média dos estratos
Fonte: Autor

Da análise deste gráfico, sobressai a diferença da percepção da Transição nos estratos Major/Tenente-Coronel e Capitão, nas três componentes. Na componente Desconfiança, o baixo valor apresentado pelo estrato Coronel revela que existe uma percepção de que o EX



confia nos Oficiais. Os estratos Major/Tenente-Coronel e Capitão indicam uma falta de confiança da Instituição nos Oficiais, salientando-se que os indicadores que mais contribuem para este resultado são a percepção da retenção de informação pelo EX e da falta de envolvimento nas mudanças organizacionais.

Relativamente à componente Incerteza, verifica-se uma disparidade dos valores nos estratos Major/Tenente-Coronel e Capitão, com valores significativamente acima do ponto intermédio, traduzindo a percepção de incerteza quanto ao futuro da relação de trabalho. A componente Erosão demonstra novamente a diferenciação entre os estratos, sendo o de Coronel o único que apresenta valores abaixo do ponto intermédio. O estrato Alferes/Tenente apresenta valores consideravelmente acima do ponto intermédio, e os estratos Major/Tenente-Coronel e Capitão situam-se acima dos quatro valores, o que representa que os Oficiais percebem que existe um decréscimo das contrapartidas dadas pelo seu trabalho, e que tal tenderá a agravar-se no futuro.

(5) Cumprimento do Contrato Psicológico

A última secção do questionário permitiu avaliar qual a percepção do cumprimento do CP por parte dos Oficiais. Os resultados apresentam-se na tabela nº 16 e no gráfico nº 8.

Tabela nº 16 – Cumprimento do Contrato Psicológico – Média dos estratos
Fonte: Autor

Componentes/Questões	Coronéis	TCor/Maj	Capitães	Alf/Ten
Obrigações do Oficial				
De um modo geral, de que forma tem cumprido os seus compromissos para com o Exército?	4,74	4,44	4,41	4,27
Em geral, em quanto avalia o cumprimento das suas promessas para com o Exército?				
Obrigações do Exército				
De um modo geral, de que forma o Exército tem cumprido os seus compromissos para consigo?	3,91	2,53	2,50	2,82
Em geral, em quanto avalia o cumprimento das promessas do Exército para consigo?				

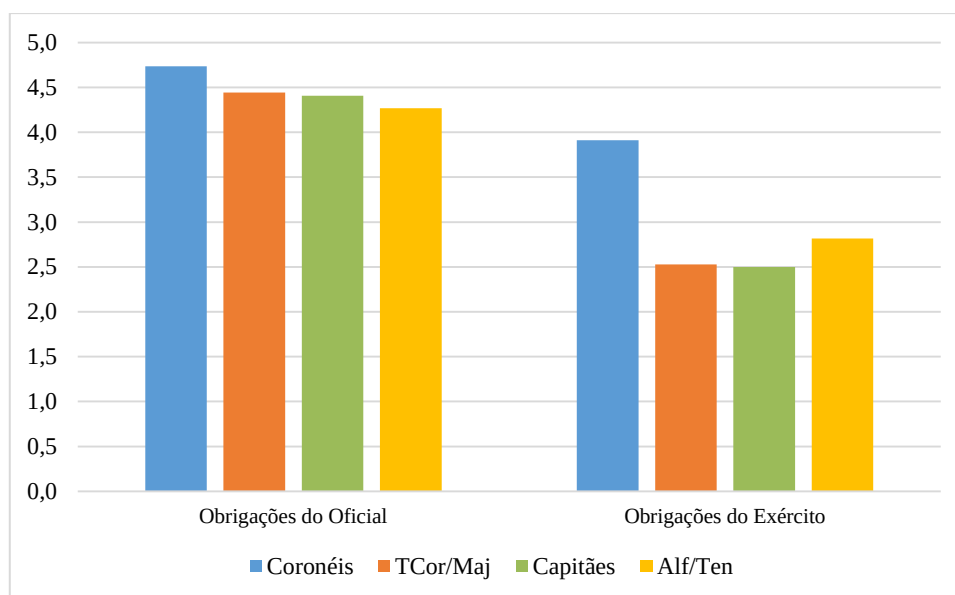


Gráfico nº 8 – Cumprimento do Contrato Psicológico – Média dos estratos
Fonte: Autor

Do gráfico sobressai a diferença entre a perceção do cumprimento das obrigações do Oficial face às obrigações do EX, significando que existe o sentimento que o contributo que os Oficiais dão à Instituição é significativamente superior aos benefícios que recebem em troca. Vamos de seguida interpretar as entrevistas conduzidas, procurando informação que permita entender este fenómeno.

c. Interpretação dos dados da entrevista

Os dados recolhidos através das entrevistas pretendem reforçar a informação obtida através dos indicadores do questionário. Neste sentido, procurou verificar-se se as principais razões para o não cumprimento do CP se verificam nos Oficiais que saíram do Ativo, e se estas estão associadas com aquela decisão.

(1) A quebra do Contrato Psicológico

Para perceber de que forma foi percecionado o cumprimento das obrigações do EX e o compromisso dos Oficiais, apresenta-se na tabela 17 uma síntese da informação recolhida através das entrevistas. Na tabela, é contabilizado o número de Oficiais que explicitamente referem o não cumprimento das expectativas que tinham e a falta de motivação para cumprir com os seus compromissos, identificando os indicadores apontados como principais causas para a saída do Ativo.

Tabela nº 17 – Perceção do cumprimento das obrigações do Exército e do compromisso dos Oficiais
Fonte: Autor

Dimensões/Indicadores	Cumpriu	Não cumpriu	Causa
Progressão na carreira	5	5	5



Compromisso dos Oficiais	Conteúdo da função	7	5	5
	Ambiente social	7	2	2
	Compensação financeira	3	8	7
	Equilíbrio trabalho/vida privada	3	5	4
	Esforço e desempenho	8	3	1
	Flexibilidade	8	3	-
	Lealdade	8	3	2
	Conduta ética	9	1	-
	Disponibilidade	7	3	-
Outra causa para a saída		-	-	4

Da análise destes dados, podemos verificar que existe uma maior perceção do cumprimento dos compromissos do Oficial do que das obrigações do EX. Relativamente aos indicadores, podemos também constatar que existe uma forte relação entre o não cumprimento das obrigações do EX e as causas que levaram a que os Oficiais optassem pela saída do Ativo.

Detalhando a análise das obrigações do EX, salienta-se a maior perceção de um bom ambiente social. Existe um equilíbrio relativamente à perceção das expectativas de progressão na carreira, pese embora alguns dos Oficiais não se tenham posicionado quanto a este indicador. A compensação financeira é o indicador com maior expressão no incumprimento das expectativas. Existe ainda uma maior perceção de não cumprimento das expectativas relativas ao equilíbrio entre o trabalho e a vida privada. Por outro lado, a perceção de cumprimento do conteúdo da função é superior ao não cumprimento. Dois dos Oficiais entrevistados apontam todos os indicadores desta dimensão como tendo contribuído para a sua decisão.

Relativamente ao compromisso dos Oficiais, a perceção de cumprimento é muito superior à perceção de não cumprimento. Da análise das entrevistas, verifica-se que os Oficiais associam a perda de motivação para cumprirem os seus compromissos à quebra das expectativas relativamente às obrigações do EX, o que leva a considerar que poderá haver uma relação causa-efeito entre o não cumprimento das obrigações do EX e o não cumprimento dos compromissos dos Oficiais.

De uma forma geral, não existem causas isoladas na origem da decisão de saída, havendo um conjunto de fatores que se conjugam e levam à rotura. Neste fatores, há que referir outros que não estão contemplados no modelo de análise (Oficial D, 2015; Oficial F, 2015; Oficial H, 2015; Oficial I, 2015), e que se devem essencialmente a questões de saúde, quer do Oficial quer do seu agregado familiar.

De seguida iremos apresentar os resultados da análise qualitativa das entrevistas, de



modo a poder enriquecer a informação relativa a cada um dos indicadores analisados, contribuindo para uma compreensão mais abrangente da quebra do CP.

(2) Causas da quebra do Contrato Psicológico

Conforme verificamos, existe uma forte relação entre o não cumprimento das obrigações do EX e as causas que levam à decisão de saída do Ativo. As entrevistas permitiram aprofundar estas causas. Apesar de não ser o motivo com maior importância para a saída, a progressão na carreira é o mais desenvolvido pelos entrevistados, o que reforça a sua importância.

Relativamente ao não cumprimento das expectativas de progressão na carreira, são referidos os atrasos nas promoções (Oficial C, 2015), que em algumas situações são acompanhadas pela ultrapassagem de Oficiais mais modernos (Oficial I, 2015), gerando um sentimento de desigualdade e injustiça. É referida a falta de informação sobre a situação das carreiras, que leva a que o Oficial não consiga ter uma previsão do seu futuro, relativamente a promoções e desempenho de funções (Oficial B, 2015). A percepção da desigualdade na gestão das carreiras entre o EX e os outros Ramos também contribui para a insatisfação sentida (Oficial C, 2015).

Existe também a percepção de que a progressão é limitada e determinada pelo ano de entrada no QP (Oficial E, 2015), contrariando o princípio da progressão pelo mérito. A avaliação efetuada de acordo com o RAMME, que afeta a progressão, não diferencia os militares, carecendo de uma revisão (Oficial B, 2015; Oficial I, 2015). O atual papel dos Conselhos das Armas confere ainda maior subjetividade à avaliação, não cumprindo deste modo a sua função (Oficial B, 2015). A forma “aritmética” de seleção dos Oficiais para a promoção favorece militares “de fraca vocação e perfil duvidoso, mas com grande apetência pela competição em detrimento dos valores” (Oficial G, 2015), refletindo-se nos postos mais altos da hierarquia.

Para o Oficial G (2015), não foi devidamente planeado o número de admissões na Academia Militar, atendendo às saídas de fim de carreira. A falta de mecanismos reguladores eficazes, levaram a que em determinados períodos se verificassem progressões rápidas, obrigando mais tarde a uma permanência prolongada nos postos, especialmente de Oficial Superior. Foram assim criadas expectativas falsas de progressão, levando a situações de desgaste e desmotivação. Deve haver uma maior consciencialização dos Oficiais, logo desde a AM, que a progressão se faz por mérito e não pela ordem de curso. Neste sentido, os Cadetes deverão estar conscientes que nem todos poderão atingir os postos mais altos, havendo uma seleção ao longo da carreira (Oficial J, 2015).



O indicador Conteúdo da Função também é importante para avaliar o cumprimento das expectativas do EX, uma vez que é o que permite ao Oficial sentir-se realizado nas suas funções. Para o Oficial A (2015), a tipologia de funções que o EX lhe oferecia eram pouco estimulantes, redutoras e burocráticas para a formação que um Oficial possui. A saída do ativo permitiu-lhe enveredar por outro modelo de carreira. O Oficial C (2015) refere que as funções por vezes são desvirtuadas, colocando o militar numa função de “pouco mais que escriturário”. Também é referido pelo Oficial B (2015) que as tarefas, no final da sua carreira, eram muito repetitivas, o que é reforçado pela perceção do Oficial E (2015), que entende que as funções se deterioram com a progressão, “oscilando entre as muito motivantes e as desprestigiadas”.

O Ambiente Social é, de uma forma geral, percecionado de forma positiva. No entanto, há Oficiais referem alguma degradação do mesmo, provocada pelo comportamento de Oficiais mais antigos, através da coação e da falta de respeito pelo trabalho desenvolvido (Oficial C, 2015). É necessário avaliar se o ambiente militar envolve as pessoas ou se as prejudica, em nome de interesses próprios (Oficial G, 2015), de modo a impedir a sua degradação.

A causa com maior relevo para a decisão de saída é a quebra das expectativas relativas à compensação financeira. A instituição não cumpriu com as expectativas, face ao que exige em termos de responsabilidade e disponibilidade (Oficial B, 2015; Oficial I, 2015; Oficial K, 2015), sendo a retribuição “suficiente mas diminuta” (Oficial E, 2015). Também é apontada a perda das remunerações relativamente a outras carreiras (Oficial C, 2015), sendo a situação da regressão nas posições remuneratórias inaceitável (Oficial C, 2015; Oficial L, 2015), especialmente atendendo a que o EX foi o único Ramos que as aplicou (Oficial C, 2015). A situação do Subsídio de Condição Militar é degradante, na medida em que é discutida como se fosse uma “esmola” (Oficial G, 2015).

Na perceção do Equilíbrio entre o trabalho e a vida privada, o Oficial C (2015) considera que a Instituição não proporciona estabilidade familiar, ao não permitir que um militar possa estar próximo da família. Existe pouco respeito pela vida privada do indivíduo, exigindo o empenhamento extraordinário, muitas vezes por falta de planeamento atempado. Para o Oficial E (2015), por vezes a condição militar dificulta o equilíbrio, o que nem sempre é fácil de gerir, face à necessidade de permanente disponibilidade e à distância ao local de residência (Oficial F, 2015). O Oficial I (2015) refere que “nunca vislumbrou a mais elementar preocupação no que respeita ao indivíduo e à sua família”. Um militar deve ter direito a uma vida privada, mas muitas vezes as chefias



não respeitam nem aceitam este direito, não compreendendo desta forma as razões que o desmotivam (Oficial L, 2015).

Conforme referido anteriormente, a análise das entrevistas aponta para que poderá haver uma relação causa-efeito entre o não cumprimento das obrigações do EX e o não cumprimento dos compromissos dos Oficiais, o que significa que as primeiras estarão na origem das segundas. A informação transmitida pelos Oficiais entrevistados complementa o que foi escrito até ao momento, devendo ser alvo de maior reflexão para entendermos as causas mais profundas para o aparente divórcio entre os militares e a Instituição.

Relativamente ao indicador Lealdade, o Oficial K (2015) refere que a sua perda de motivação se deveu à noção de que em postos mais elevados, não conseguiria continuar a pautar a sua conduta pelos princípios éticos e morais que até então havia praticado, dado que teria de viver e defender aquilo com que não concordava. O Oficial L (Oficial L, 2015) considera ter tido um comportamento eticamente correto para com o EX, mas não sentiu o mesmo por parte da Instituição. Se estes dois fatores ultrapassam o âmbito da função DC da GRH, certo é que existem outros fatores que podem ser abordados nesta perspetiva gestonária, pelo que serão desenvolvidos no capítulo seguinte.



3. Ações para mitigar a insegurança e a incerteza

No capítulo anterior verificámos que existe uma quebra nas expectativas de uma parte muito significativa dos Oficiais do EX. As perceções do cumprimento ou quebra das expectativas está relacionada com o posto que o militar ocupa, havendo uma perceção de cumprimento das obrigações do EX significativamente superior no estrato Coronel. Esta constatação reforça, de certa forma, a noção de que o posto de Coronel corresponde efetivamente ao topo de carreira, uma vez que existe a perceção de expectativas cumpridas relativamente à progressão.

Para orientar este capítulo, recordemos os principais fatores indicados pelos Oficiais, essencialmente nos estratos Major/Tenente-Coronel e Capitão, que estão na base do seu sentimento de incerteza, insegurança e insatisfação:

- Preocupação do EX com o indivíduo;
- Benefícios estáveis;
- Desenvolvimento de competências externas;
- Possibilidades de progressão;
- Apoio do EX ao desempenho;
- Falta de envolvimento nas transformações organizacionais;
- Incerteza quanto ao futuro;
- Diminuição das contrapartidas.

Nos estratos Coronel e Alferes/Tenente, as perceções são significativamente distintas, fruto de diferentes circunstâncias em que as carreiras se desenvolveram (ou estão por desenvolver), pelo que é importante perceber de que forma a GRH poderá contribuir para melhorar a situação. Neste capítulo iremos ver de que forma podemos mitigar a insegurança e a incerteza, inicialmente focando o DC, complementando de seguida por outras funções de GRH, de modo a afetar todos os fatores indicados

a. Aplicação de processos de Desenvolvimento de Carreiras ao Estudo de Caso

A problemática que envolve os constrangimentos da carreira militar não é nova, tal como o comprovam os vários estudos desenvolvidos pelo Instituto de Altos Estudos Militares (IAEM), e posteriormente o IESM, nomeadamente os trabalhos de Santos (2005), Pombo (2005), Oliveira (2009), Ferreira (2009), Silva (2010) e Vinagreiro (2014). De facto, S. Ex.^a o Ministro da Defesa Nacional determinou, em 2006², a constituição de um Grupo de Trabalho para estudar a reestruturação das carreiras dos militares das FA,

² Despacho n.º 63/MDN/2006, de 9 de maio



trabalho que foi continuado em 2007³ por um novo Grupo de Trabalho, em cujo Relatório Final (Ministério da Defesa Nacional, 2007) se propõe a implementação de um sistema de modelos de carreira, aos quais estão associados mecanismos reguladores. No caso particular da categoria de Oficiais, o Relatório apresenta três tipos de carreira:

- A carreira de comando, potenciando a progressão vertical;
- A carreira de direção e apoio, com uma maior expressão da progressão horizontal, mas permitindo ainda a progressão vertical;
- A carreira técnica, com uma progressão essencialmente horizontal, sendo desenhada para os Oficiais formados pelos Estabelecimentos Militares de Ensino Politécnico.

Ferreira (2009, p. 23) verificou que existe um excesso de efetivos nos postos de Tenente-Coronel e Coronel, com tendência a agravar-se, concluindo que é necessário encontrar mecanismos que permitam a saída de Oficiais, de modo a descongestionar as progressões. Atualizando a situação relativa ao possível excesso de efetivos, e colocando em perspetiva os Oficiais do nosso Universo de estudo, contruímos a tabela 18:

Tabela nº 18 – Efetivos existentes vs Efetivos autorizados
Fonte: (DARH, 2015b; Ministério da Defesa Nacional, 2015)

Estrato	Existente	Autorizado
Coronel	175	162
Tenente-Coronel	386	417
Major	460	534
Capitão	441	575
Alferes/Tenente	386	391

Atendendo a que não estão contabilizados os Oficiais formados no Instituto Politécnico do Exército, podemos verificar que no posto de Coronel existe um excesso de Oficiais, e que nos postos de Tenente-Coronel e Major não deverá também haver margem para promoções, o que nos conduz à situação de estagnação das carreiras.

Conforme referido por Vaz (2001, p. 62), as mudanças organizacionais que têm levado as FA a adotar características dos modelos de mercado, tenderão a degradar os valores tradicionais da Instituição Militar, como a disciplina e o espírito de missão, que constituem a base da profissão militar. De certa forma, esta afirmação contraria a base do sistema de modelos de carreira proposto pelo Relatório de 2007. No entanto, a possibilidade de flexibilizar e modernizar o modelo de DC comporta soluções para vários

³ Despacho n.º 115/MDN/2007, de 22 de maio



dos problemas, conforme o próprio Grupo de trabalho conclui (Ministério da Defesa Nacional, 2007, pp. 2-1 a 2-8).

De acordo com o desenho de carreira proposto, os Oficiais poderiam ser mais envolvidos no desenvolvimento da sua própria carreira, realizando escolhas conscientes e assumindo as consequências das mesmas, devidamente aconselhados por um “órgão de acompanhamento e aconselhamento da carreira do militar” (Ministério da Defesa Nacional, 2007, p. 3-8). Este órgão vem ao encontro do previsto na teoria de DC (Sousa, et al., 2006, pp. 170-171), também abordado por Hall (2002, pp. 81-82). Esta acrescida capacidade de influenciar a própria carreira contribuiria para a redução da incerteza dos Oficiais, uma vez que teriam uma maior consciência do futuro escolhido. Contribuiria para aumentar a percepção da preocupação com o indivíduo, através do aconselhamento, e as possibilidades de progressão, que deixariam de estar exclusivamente dependentes da promoção.

Verificámos que os Oficiais não demonstram intenção em adquirirem competências que os valorizem para o mercado de trabalho externo, nem o EX lhes proporciona a aquisição das mesmas. Considerando que a idade média de um Major/Tenente-Coronel se situa nos 43,6 anos, de acordo com os dados sociométricos do questionário, percebemos que o Oficial necessita de uma ferramenta que permita garantir a sustentação do seu modo de vida, caso opte pela saída do Ativo. Neste âmbito, a Instituição deveria proporcionar aos Oficiais oportunidades de formação, que lhes permitisse adquirir outras competências, possibilitando as saídas laterais.

No espírito do aconselhamento da carreira, um Oficial que não tivesse perspectivas de progressão ou que quisesse optar por sair da Instituição, poderia receber apoio para efetuar a transição para a vida civil, através da aquisição de novas competências. A possibilidade da implementação de um serviço de *outplacement* permitiria acompanhar o indivíduo até à sua reintegração efetiva no mercado de trabalho civil (Sousa, et al., 2006, pp. 173-174). Através dos contactos institucionais existentes, poderiam ser estabelecidos protocolos com entidades civis, de modo a facilitar a reintegração do Oficial no mercado de trabalho.

O estudo de Ferreira (2009) aborda esta possibilidade, num contexto Ministerial. No entanto, várias outras possibilidades poderiam ser ponderadas, desde a indústria de defesa, serviços de segurança, proteção civil, etc. Este conceito permitiria aumentar a percepção da preocupação do EX com o indivíduo, ao garantir o apoio a uma possível decisão de saída, ao desenvolvimento de competências externas, através da criação de oportunidades para desenvolver novas qualificações, e a diminuição da incerteza quanto ao futuro, uma vez



que o indivíduo se sentiria apoiado no seu processo de transição.

Também é oportuno ponderar o sistema retributivo dos militares que passam à Reserva, atendendo à alteração que o Decreto-Lei nº 166/2005 (Ministério da Defesa Nacional, 2005) introduziu no EMFAR. De acordo com este diploma, os militares que passem à situação de Reserva com 20 anos de serviço efetivo, cumpridos após dezembro de 2006, transitam para a situação de licença ilimitada após cinco anos na situação de Reserva fora da efetividade de serviço. Tal significa que deixam de ter qualquer remuneração relativa ao seu período de prestação de serviço, que só lhe será contabilizado para efeitos do cálculo da pensão de reforma.

O sistema anterior permitia calcular uma remuneração na Reserva, proporcional ao tempo de serviço prestado, o que está em linha com o que se passa noutras Forças Armadas, nomeadamente nos Estados Unidos da América e Canadá. Este sistema reconhece o serviço prestado e confere alguma segurança aos militares que optam por sair do Ativo, valorizando o tempo dedicado à Instituição. Esta modalidade afetaria a perceção de vários indicadores, nomeadamente a perceção de benefícios estáveis e a diminuição de contrapartidas.

b. Outros mecanismos de Gestão de Recursos Humanos

Vimos até agora de que forma o DC pode atuar sobre os fatores que causam insegurança e incerteza. No entanto, o DC por si só não seria capaz de mitigar todos os fatores apontados pelos Oficiais, dado que a perceção de alguns deles tem origens distintas dos problemas relacionados com a carreira. Também é importante constatar que o DC não representa uma função estanque no âmbito da GRH, devendo estar integrado com a política de RH da organização (Sousa, et al., 2006, p. 178).

No primeiro capítulo abordámos o problema relativo à alimentação do QP, para o qual assume grande importância o processo de recrutamento para satisfação das necessidades do EX. De acordo com Vinagreiro (2014, p. 36), as “alimentações excessivas podem originar fenómenos de estrangulamento no fluxo de carreiras e alimentações por defeito não garantem a satisfação das necessidades da organização”. Esta constatação concorre com os dados relativos aos ingressos no QP e respetiva influência no atual estrangulamento das carreiras. Importa assim implementar uma ferramenta de gestão que possa apoiar o planeamento do recrutamento, através da análise prospetiva de carreiras, à semelhança do que a Marinha já utiliza.

A satisfação das necessidades de efetivos dos postos mais baixos da categoria de Oficiais através dos ingressos no QP, provoca estrangulamentos no desenvolvimento das



carreiras nos postos de Oficial Superior. Neste âmbito, assume especial interesse a proposta dos contratos de longa duração apresentada pelo Grupo de Trabalho de 2007 (Ministério da Defesa Nacional, 2007, p. 3-6), de modo a prover os RH necessários sem sobrecarregar o QP, permitindo um fluxo regular das carreiras nos postos mais elevados. Desta forma, poderá haver uma melhor gestão dos fluxos das carreiras, melhorando as perspectivas de progressão dos Oficiais do QP, o que contribui para a redução da incerteza e insegurança quanto ao seu futuro.

A percepção da falta de envolvimento nas transformações organizacionais pode ser originada pela falta de informação descendente, relativa aos processos de mudança. A aprovação do novo EMFAR pelo Conselho de Ministros, a dois de abril passado, é um exemplo das causas desta percepção. Sendo um documento estruturante das carreiras, o processo que decorreu para sua elaboração foi mantido debaixo de grandes reservas, que mereceram críticas das Associações Socioprofissionais Militares. A informação descendente aos militares no Ativo foi praticamente inexistente ao longo de um período caracterizado pela especulação sobre a reforma do Estatuto. Para atuar sobre este indicador, é importante que o EX possua um Plano de Comunicação Estratégica Interno, de modo a manter os seus militares informados sobre os processos de transformação. Desta forma, os militares sentir-se-ão mais integrados, podendo identificar-se como parte da solução do problema da Instituição, contribuindo para uma maior percepção da preocupação do EX e menor incerteza quanto ao futuro.

Relativamente à baixa percepção do apoio do EX ao desempenho, verificamos que contrasta com a elevada percepção que os Oficiais têm do apoio ao desempenho do EX. Se por um lado o Oficial se encontra motivado para contribuir para a Instituição, a falta de definição das tarefas inerentes à sua função poderá estar na origem deste divórcio, conforme refere um dos Oficiais entrevistados (Oficial G, 2015). Sendo um trabalho que algumas Unidades já realizaram, no âmbito dos processos de certificação de forças para a União Europeia ou para a NATO, a elaboração de referenciais de função⁴ poderá ser uma ferramenta útil para apoiar o desempenho dos militares. O conhecimento das tarefas inerentes à função permite identificar os objetivos a atingir, bem como construir um sistema de avaliação coerente com as diferentes funções e cargos que são possíveis desempenhar, permitindo diferenciar o que não deve ser tratado de forma igual.

⁴ No original, *job description*





Conclusões e recomendações finais

O presente trabalho pretende constituir-se como um estudo exploratório de possíveis formas de mitigar a incerteza e insegurança, sentida pelos Oficiais das FA, face aos atuais constrangimentos no DC. De modo a poder elaborar um trabalho com uma profundidade que resultasse num produto útil, delimitou-se o estudo aos Oficiais do QP do EX, oriundos da AM. A investigação iniciou-se com a revisão bibliográfica, através da qual se procurou identificar um quadro conceptual que permitisse avaliar a percepção da insegurança e incerteza no Universo de estudo, bem como os conceitos estruturantes do DC e da especificidade da carreira militar. O desenho da investigação configura deste modo um Estudo de Caso, tendo-se seguido uma metodologia mista para a recolha de dados, combinando o método quantitativo do inquérito por questionário com o método qualitativo das entrevistas, que permitiu consolidar a informação recolhida.

Iniciamos o primeiro capítulo por analisar o conceito do CP e a sua evolução. Verificámos que o estudo do cumprimento do CP no contexto de uma organização é uma ferramenta útil para apoiar a GRH, fornecendo informação para apoiar as organizações a melhor gerirem um recurso estratégico, que são as pessoas. O CP avalia o cumprimento das expectativas que um indivíduo tem em receber determinados benefícios da organização, como compensação pelo seu trabalho e dedicação. Quando as expectativas do indivíduo não são cumpridas, gera-se insatisfação, que afeta o desempenho e a dedicação do funcionário, podendo levar à sua decisão por abandonar a organização onde trabalha. Constatámos que os Oficiais do QP possuem um vínculo contratual estável e de longo prazo, pelo que seria expectável que o CP predominante fosse o Relacional ou o Equilibrado.

A carreira é definida pelo conjunto de posições que um indivíduo ocupa ao longo da sua vida profissional. O DC é, então, o processo pelo qual um indivíduo progride na carreira, desenvolvendo novas competências e assumindo diferentes responsabilidades. De acordo com a literatura, há vários desenhos de carreira possíveis, que podem ser desenvolvidos a partir de três modelos base: a estrutura em linha, a estrutura paralela e a estrutura em rede. A carreira dos militares segue o modelo tradicional, em que o desenvolvimento da mesma é planeado pela Instituição. O desenho da carreira identifica-se com a estrutura em linha, em que a progressão está fortemente associada à progressão vertical, através da promoção ao posto superior.

A carreira dos militares enquadra-se nas carreiras especiais da administração pública, estando a sua especificidade perfeitamente definida nos documentos normativos. As



BGECM e o EMFAR contêm as disposições relativas à condição e à carreira militar, estabelecendo a estrutura das carreiras e os requisitos para progredir na mesma. Podemos assim concluir quanto à QD 1, confirmando a H 1, constatando que a carreira dos Oficiais do EX se caracteriza por ter regulamentação própria, definida por um enquadramento legal específico. Os documentos normativos que regulam as carreiras militares definem mecanismos reguladores da carreira, que sofreram alterações no período de serviço dos militares que pertencem ao Universo de estudo.

Verificámos que as FA têm vindo a atravessar um período de ajustamento dos seus efetivos, como está bem patente nos normativos que regulam os mesmos. Constatamos ainda que houve uma redução dos efetivos autorizados, mas que por si só não justifica o constrangimento no DC, pelo que se procurou averiguar a situação relativa aos ingressos no QP. A dimensão de alguns cursos, face aos efetivos autorizados, contribuem para a estagnação das progressões, o que é perceptível pelo número de cursos que integram as listas de promoção aos postos de Coronel e Tenente-Coronel. Estes aspetos alteram e condicionam o expectável DC dos Oficiais do EX.

No segundo capítulo efetuámos a avaliação do CP dos Oficiais do EX, através do questionário de Rousseau (2008). Da análise das respostas ao questionário, verificamos que a dimensão Transicional é a percecionada com maior intensidade pelos estratos Major/Tenente-Coronel e Capitão. No estrato Alferes/Tenente, apesar da dimensão Relacional ser a preponderante, a Transicional é a segunda mais percecionada. Apenas o estrato Coronel assume os resultados expectáveis, sendo as dimensões de Longo-Prazo percecionadas com maior intensidade.

A dimensão Transicional é caracterizada pelas componentes Desconfiança, Incerteza e Erosão, sendo os indicadores que mais contribuem para a classificação das mesmas:

- Falta de envolvimento nas transformações organizacionais;
- Incerteza quanto ao futuro;
- Diminuição das contrapartidas.

Relativamente à QD 2.1, podemos confirmar a H 2.1, concluindo que nos estratos de Major/Tenente-Coronel e Capitão é significativamente percecionada incerteza quanto ao futuro da sua carreira. A falta de envolvimento nas transformações organizacionais e a diminuição das contrapartidas contribuem para que estes militares percecionem um tipo de CP associado a uma situação de transição, que pode ser interpretada como fonte de insegurança e incerteza quanto ao futuro. No estrato Coronel, existe uma baixa perceção da Transição, o que traduz uma reduzida incerteza e insegurança. No estrato Alferes/Tenente



a Transição situa-se no ponto intermédio. Contudo, verifica-se uma perceção significativa da Erosão, caracterizada pela diminuição das contrapartidas recebidas. A perceção de insegurança na carreira não deve, no entanto, ser confundida com a insegurança do vínculo laboral, uma vez que em todos os estratos é percecionada uma relação de permanência.

Analisando o cumprimento do CP, verificamos que, à exceção do estrato Coronel, existe uma diferença muito significativa entre a perceção do cumprimento das obrigações do Oficial e as obrigações do EX. Podemos assim interpretar que os Oficiais sentem que o seu contributo para o EX é muito maior que os benefícios que recebem em troca. Concluímos daqui que existe uma quebra nas expectativas dos Oficiais dos estratos Major/Tenente-Coronel, Capitão e Alferes/Tenente.

Analisando as dimensões de Longo-Prazo, verificamos que os indicadores com perceção mais baixa são:

- Preocupação do EX com o indivíduo (Lealdade);
- Benefícios estáveis (Estabilidade);
- Desenvolvimento de competências externas (Empregabilidade externa);
- Possibilidades de progressão (Desenvolvimento interno);
- Apoio do EX ao desempenho (Desempenho dinâmico).

Podemos então concluir quanto à QD 2.2, confirmando a H 2.2, uma vez que se constata que existe uma quebra das expectativas mantidas pelos Oficiais, à exceção do estrato Coronel. As principais causas que sustentam a quebra das expectativas são a perceção da baixa preocupação do EX com o indivíduo, a falta de benefícios estáveis, o reduzido desenvolvimento de competências externas, as reduzidas possibilidades de progressão e o baixo apoio do EX ao desempenho, a que se adicionam os indicadores da transição já referidos.

Das entrevistas realizadas, verificamos que as principais causas que contribuíram para a tomada de decisão dos Oficiais em sair do Ativo são:

- Compensação financeira;
- Progressão na carreira;
- Conteúdo da função.

Constatámos que as causas referidas têm correspondência com os fatores associados à incerteza e insegurança dos Oficiais que estão no Ativo, nomeadamente com as contrapartidas recebidas e benefícios (compensação financeira), as possibilidades de progressão (progressão na carreira) e o apoio ao desempenho (conteúdo da função). Do conteúdo das entrevistas, podemos ainda identificar que há outros fatores que são comuns,



como sejam a percepção de falta de informação, que conduz à incerteza quanto ao futuro, ou a preocupação do EX com os militares.

Os Oficiais entrevistados indicam que a decisão de saída se baseou na verificação de duas ou mais causas, gerando um quadro em que o militar optou por uma solução mais favorável às suas necessidades e aspirações, procurando uma maior realização pessoal e profissional. Relativamente à QD 2.3, concluímos que a quebra das expectativas que o militar tinha originou a rotura do CP, tendo levado a que procurasse, fora da Instituição, a satisfação das suas necessidades pessoais e profissionais, confirmando desta forma a H 2.3.

Após ter sido analisado o CP e identificados os principais fatores que contribuem para a quebra das expectativas dos Oficiais, partimos para o terceiro capítulo, onde procurámos identificar quais os processos de GRH que podem contribuir para mitigar os mesmos. Existem vários trabalhos que se debruçam sobre a problemática das carreiras, identificando soluções para a mesma, pelo que se procurou perceber em que medida poderiam contribuir para mitigar os fatores anteriormente referidos.

O relatório do Grupo de Trabalho de 2007 apresenta uma proposta de novos modelos de carreiras para as FA, em linha com as práticas de GRH descritas na literatura de referência. O desenho de carreira e os mecanismos reguladores propostos contribuem para mitigar a incerteza, envolvendo os militares na definição do seu percurso, aumentando as possibilidades e formas de progressão na carreira.

Face à possibilidade de saída do Ativo, e atendendo à idade no momento da tomada da decisão, um militar necessita de garantir a continuação da sua vida produtiva. Para tal, é necessário que as competências que possui sejam úteis ao mercado de trabalho, pelo que a Instituição o deve apoiar na obtenção dessas competências. O serviço de *outplacement* contribui para a reintegração efetiva no mercado de trabalho, devendo ser estudada a possibilidade da sua implementação.

O sistema retributivo dos militares que passam à Reserva merece uma reflexão, uma vez que é penalizador do indivíduo que dedica vários anos ao EX. A passagem à Reserva, como mecanismo regulador das carreiras, não deveria ser apresentada como uma penalização, mas antes como um processo valorizado. Neste âmbito, deveria ser reavaliado o regresso à modalidade de passagem à Reserva com uma remuneração proporcional, determinada através de uma forma de cálculo a determinar, valorizando o serviço prestado e contribuindo para a segurança dos militares.

Foram ainda abordados outros mecanismos de GRH, não integrados especificamente do DC, que contribuem igualmente para mitigar os fatores que causam insegurança e



incerteza. Verificamos que é necessário implementar uma ferramenta que permita fazer a análise prospectiva de carreiras, de modo a apoiar o planeamento das admissões no QP, contribuindo para a gestão eficaz do fluxo das carreiras, conforme estudado por Vinagreiro (2014). Para satisfazer as necessidades de efetivos nos postos mais baixos, os contratos de longa duração (Ministério da Defesa Nacional, 2007) apresentam-se como uma proposta interessante para garantir as perspetivas de progressão nos postos de Oficial Superior.

No que respeita às transformações organizacionais, é fundamental que a informação relativa aos processos seja difundida, de modo a envolver os militares. Este é um tema para o qual os Oficiais são particularmente sensíveis, como comprovam os dados recolhidos. Para mitigar este fator de insatisfação, é importante a elaboração de um Plano de Comunicação Estratégica Interna. Finalmente, para atuar sobre a baixa perceção do apoio do EX ao desempenho, verificamos que a elaboração dos referenciais de função contribui para a identificação dos objetivos a atingir em determinada função, o que possibilita um melhor desempenho das mesmas.

Relativamente à QD 3, concluímos assim que as práticas de GRH-DC permitem mitigar os efeitos de alguns dos fatores que provocam insegurança, incerteza e insatisfação, confirmando-se a H 3. Outros fatores identificados podem ser abordados através das práticas de GRH, que deve ser abrangente na sua atividade.

O estudo efetuado permitiu identificar o problema relativo ao DC dos Oficiais do EX, condição essencial para se desenvolverem modalidades de ação conducentes a uma solução. A abrangência do estudo permitiu uma melhor compreensão desta problemática, bem como das possíveis formas de mitigar os fatores que causam incerteza, insegurança e insatisfação, pelo que após ter sido dada resposta às QD, se considera satisfeito o quesito colocado através da QC do trabalho “Como mitigar a incerteza e insegurança no desenvolvimento da carreira dos oficiais das FA”. Não sendo possível a sua validação através de um processo experimental, poderá ser elaborado um questionário de avaliação da reação a estas propostas, submetendo-o em conjunto com o questionário do CP, em estudos futuros.

Relativamente à delimitação do trabalho, a investigação debruçou-se apenas sobre os Oficiais do EX, pelo que seria recomendável que este estudo fosse estendido à Marinha e Força Aérea, bem como à categoria de Sargentos, como forma de avaliar a situação nas FA como um todo, e perceber possíveis diferenças entre os Ramos e categorias.

Finalmente, seria interessante lançar o desafio ao Centro de Psicologia Aplicada do Exército para que, com profissionais mais qualificados na área da Psicologia e com um



maior conhecimento sobre as possíveis ferramentas a aplicar, se pudesse pensar numa forma de apoiar a GRH do Exército, através da recolha de informação no seio dos militares.

Bibliografia

Argyris, C., 1960. *Understanding Organizational Behaviour*. 1ª ed. Illinois - EUA: The Dorsey Press, Inc..

Assembleia da República, 1982. *Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas (Lei nº29/82 de 11 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 1989. *Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (Lei nº 11/89 de 1 de junho)*. Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 1992. *Adopta medidas para a racionalização dos efetivos das FA (Lei nº 15/92 de 5 de agosto)*. Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2008. *Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas (Lei nº 12-A/2008 de 27 de fevereiro)*. Lisboa: Diário da República.

Bilhim, J. A. d. F., 2002. *Questões atuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.

Bilhim, J. A. d. F., 2004. *Gestão estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.

Bragança, N. A. d. N., 2001. *Impacto do contrato formal sobre o contrato psicológico: O caso da Marinha Portuguesa*, Dissertação Final do Curso de Mestrado em Comportamento Organizacional: ISPA.

Briscoe, J. P., Hall, D. T. & DeMuth, R. L. F., 2006. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, agosto, 69(1), pp. 30-47.

Bryman, A., 2012. *Social Research Methods*. 4ª ed. Nova Iorque: Oxford University Press Inc..

Cable, D. A. J., 2008. *The Psychological Contract: The Development and Validation of a Managerial Measure - Tese de Doutoramento em Filosofia*, Hamilton - Nova Zelândia: Universidade de Waikato.

Conselho da Revolução, 1975a. *Alteração ao Estatuto dos Oficiais das Forças Armadas (D.L. nº 329-A/75 de 30 de junho)*. Lisboa: Diário do Governo.



Conselho da Revolução, 1975b. *Alteração ao Estatuto do Oficial do Exército (D.L. nº 527/75 de 25 de setembro)*. Lisboa: Diário do Governo.

Conselho da Revolução, 1976. *Alteração ao Estatuto do Oficial do Exército (D.L. nº 681/76 de 8 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.

Conselho da Revolução, 1982. *Alteração ao Estatuto dos Oficiais das Forças Armadas (D.L. nº 367/82 de 10 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.

Conway, N. & Briner, R. B., 2005. *Understanding Psychological Contracts at Work*. Nova Iorque: Oxford University Press.

Conway, N. & Coyle-Shapiro, J. A.-M., 2012. The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), pp. 277-299.

Costa, L. V., 2010. Conciliação de Expectativas de Carreira entre as Pessoas e as Organizações. Em: J. S. Dutra, ed. *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo: Atlas, pp. 133-154.

Dantas, M. J. P., 2012. *Enfermeiro-Chefe: Conteúdo e Quebra/Violação do Contrato Psicológico - Dissertação de Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde*, Braga: EEG - UM.

DARH, 2015a. *Ingressos no Quadro Permanente, via Academia Militar, no período entre 1985 e 2014*. Porto: DARH.

DARH, 2015b. *Efetivos de Oficiais do Exército (31DEC14)*. Porto: DARH.

DGARQ, 2008. *Conselho da Revolução*. [Em linha] Disponível em: <http://digitarq.dgarq.gov.pt/details?id=4161628> [Consult. 11 novembro 2014].

Dutra, J. S., 2012. *Administração de Carreiras - Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.

Estado-Maior do Exército, 1982. *Alteração ao Estatuto do Oficial do Exército (Portaria nº 1012-O/82 de 29 de outubro)*. Lisboa: Diário da República.

Ferreira, P. N. R., 2009. *As saídas da Instituição Militar como ferramenta de Gestão de Carreiras dos militares das Forças Armadas - TII do CEM-C*, Lisboa: IESM.



Gervásio, L. M. B., 2013. *A promessa percebida: O papel do Contrato Psicológico no setor do retalho - Um estudo exploratório comparativo - Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos*, Leiria: Instituto Superior de Línguas e Administração.

Hall, D. T., 2002. *Careers In and Out of Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Levinson, H. et al., 1962. *Men, Management and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.

Ministério da Defesa Nacional, 1990. *Aprovação dos efetivos dos Quadros Permanentes das Forças Armadas (D.L. nº 259/90 de 17 de agosto)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 1990. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas (D.L. nº 34-A/90 de 24 de janeiro)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 1993a. *Lei Orgânica do Estado-Maior General das Forças Armadas (D.L. nº 48/93 de 26 de fevereiro)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 1993b. *Fixa os quadros definitivos de pessoal dos Ramos das Forças Armadas (D.L. nº 202/93 de 3 de junho)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 1999. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas (D.L. 236/99, com as alterações e retificações introduzidas até à Lei 34/2008 de 23jul)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2002. *Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (Portaria 1246/2002 de 7 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2005. *Alteração ao Estatuto dos Militares das Forças Armadas (D.L. nº 166/2005 de 23 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2006. *Altera os efetivos no posto de Tenente-General (D.L. nº 60/2006 de 21 de março)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2007. *Grupo de Trabalho para a Reestruturação das Carreiras dos Militares das Forças Armadas - Relatório Final*, Lisboa: s.n.

Ministério da Defesa Nacional, 2009a. *Lei Orgânica do Estado-Maior General das Forças Armadas (D.L. nº 234/2009 de 15 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2009b. *Altera a estrutura do regime remuneratório aplicável aos militares das Forças Armadas (D.L. nº 296/2009 de 14 de outubro)*. Lisboa:



Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2009. *Revisão dos efetivos dos Quadros Permanentes das Forças Armadas (D.L. nº 261/2009 de 28 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2012. *Redução dos efetivos militares (D.L. nº 211/2012 de 21 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2014. *Lei Orgânica do Estado-Maior General das Forças Armadas (D.L. nº 184/2014 de 29 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2015. *Fixa os efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2015 (D.L. nº 31/2015 de 4 de março)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Guerra, 1929. *Promoção dos Oficiais do Exército (Decreto nº 17:378 de 27 de setembro)*. Lisboa: Diário do Governo.

Ministério da Guerra, 1947. *Promulga o Estatuto do Oficial do Exército (D.L. nº 36:304 de 24 de maio)*. Lisboa: Diário do Governo.

Ministério do Exército, 1971. *Estatuto do Oficial do Exército (D.L. nº 176/71 de 30 de abril)*. Lisboa: Diário do Governo.

Oficial A, 2015. *Razões que levam um Oficial a sair do Ativo* [Entrevista] (03 abril 2015).

Oficial B, 2015. *Razões que levam um Oficial a sair do Ativo* [Entrevista] (04 abril 2015).

Oficial C, 2015. *Razões que levam um Oficial a sair do Ativo* [Entrevista] (04 abril 2015).

Oficial D, 2015. *Razões que levam um Oficial a sair do Ativo* [Entrevista] (06 abril 2015).

Oficial E, 2015. *Razões que levam um Oficial a sair do Ativo* [Entrevista] (06 abril 2015).

Oficial F, 2015. *Razões que levam um Oficial a sair do Ativo* [Entrevista] (07 abril 2015).

Oficial G, 2015. *Razões que levam um Oficial a sair do Ativo* [Entrevista] (07 abril 2015).

Oficial H, 2015. *Razões que levam um Oficial a sair do Ativo* [Entrevista] (08 abril 2015).

Oficial I, 2015. *Razões que levam um Oficial a sair do Ativo* [Entrevista] (10 abril 2015).

Oficial J, 2015. *Razões que levam um Oficial a sair do Ativo* [Entrevista] (11 abril 2015).

Oficial K, 2015. *Razões que levam um Oficial a sair do Ativo* [Entrevista] (11 abril 2015).

Oficial L, 2015. *Razões que levam um Oficial a sair do Ativo* [Entrevista] (04 abril 2015).



Oliveira, U. J. d. C. N. d., 2009. *Institucionalização de um Sistema de Acompanhamento e Aconselhamento Permanente das Carreiras Militares, com Previsão de Pontos de Aferição e Eventual Saída da Organização - TII CPOG*, Lisboa: IESM.

Pantaleão, B. V., 2011. *O Contrato Psicológico e o Comprometimento Organizacional de Servidores Públicos de Agências Reguladoras Brasileiras - Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial*, Rio de Janeiro: EBAPE.

Pombo, E. M. V., 2005. *A Carreira do Oficial do Quadro Permanente do Exército - TILD do CEM*, Lisboa: IAEM.

Presidência do Conselho, 1965. *Estatuto dos Oficiais das Forças Armadas (D.L. nº 46 672 de 29 de novembro)*. Lisboa: Diário do Governo.

Pynes, J. E., 2009. *Human Resources Management for Public and Nonprofit organizations - A Strategic Approach*. 3ª ed. Estados Unidos da América: Jossey-Bass.

Reichel, A. & Mayrhofer, W., 2009. The end of personnel? Managing human resources in turbulent environments. *Management Revue*, Volume 20, Issue 1, pp. 5-14.

Robinson, S. L. & Rousseau, D. M., 1994. Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behaviour*, Volume 15, pp. 245-259.

Rousseau, D. M., 1989. Psychological and Implied Contracts. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), pp. 121-139.

Rousseau, D. M., 2000. *Psychological Contract Inventory*, Pittsburgh: The Heinz School - Carnegie Mellon University.

Rousseau, D. M., 2008. *Psychological Contract Inventory*, Pittsburgh: The Heinz School - Carnegie Mellon University.

Santos, J. J. d., 2005. *Especialização Versus Generalização dos Oficiais do Quadro Permanente – Implicações na Formação inicial e Posterior, nas carreiras e na Gestão dos Recursos Humanos. Modelo a considerar para o Exército - TILD do CSCD*, Lisboa: IAEM.

Schein, E. H., 1965. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Sels, L., Janssens, M. & Van Den Brande, I., 2004. Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 25,



pp. 461-488.

Silva, N. A. T. P. d., 2010. *A Carreira dos Oficiais das Forças Armadas Portuguesas e a articulação com o Sistema de Formação Complementar*, Lisboa: IESM.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J., 2006. *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. 10ª ed. Lisboa: LIDEL - Edições Técnicas, Lda.

The Hofstede Centre, s.d. *The Hofstede Centre*. [Em linha]
Disponível em: <http://geert-hofstede.com/portugal.html>
[Consult. 16 novembro 2014].

Turnley, W. H. & Feldman, D. C., 2000. Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 25-42.

Vaz, N. M., 2001. A Profissão Militar - Um modelo à procura de sustentação. *Nação e Defesa*, Verão, pp. 49-72.

Veloso, E. F. R. & Dutra, J. S., 2010. Evolução do Conceito de Carreira e sua Aplicação para a Organização e para as Pessoas. Em: J. S. Dutra, ed. *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo: Atlas, pp. 3-39.

Ven, C. v. d., 2007. *Recruiting and Retention of Military Personnel - Chapter 3E - The Psychological Contract: A Big Deal!*, Paris: Research and Technology Organization - NATO.

Vinagreiro, J., 2014. *Os Reguladores de Carreira na Gestão Vertical e Horizontal de Recursos Humanos nas Forças Armadas. Novos Mecanismos para uma Reestruturação Profissional*. TII do CEM-C, Lisboa: IESM.

VSA Inovação, 2004. *Calculadora de Amostragem*. [Em linha]
Disponível em: <http://www.vsai.pt/amostragem.php>
[Consult. 16 janeiro 2015].

Weber, M., 2004. *Economia e Sociedade - Fundamentos da sociologia compreensiva - Volume 2*. São Paulo: Universidade de Brasília.



Anexo A – Necessidades de Desenvolvimento na Carreira

Tabela nº 19 – Necessidades de Desenvolvimento na Carreira
Fonte: (Hall, 2002, p. 124)

Etapa	Necessidades de trabalho	Necessidades Socio-emocionais
Início de Carreira	• Desenvolver competências práticas • Desenvolver competências gerais e específicas • Desenvolver a criatividade e inovação • Desenvolver capacidades de ajuda e de trabalho em equipa • Rotação para uma nova área após 3-5 anos (novo ciclo de aprendizagem)	• Apoio • Autonomia • Desenvolver inteligência emocional • Lidar com sentimentos de rivalidade e competição
Meio da carreira	• Desenvolver competências para poder apoiar o desenvolvimento e mentorar outros • Dominar o processo de aprendizagem • Desenvolver uma perspetiva alargada do próprio trabalho • Rotação para uma nova área, que requer a aquisição de novas competências	• Oportunidade, apoio por expressar sentimentos da meia-idade • Rever o sentido da identidade própria (relativa ao trabalho, família, vida pessoal, valores, mortalidade, etc.) • Reduzir o comodismo e a competitividade • Ligação com os pares da mesma idade
Fim de carreira	• Mudança de um papel de poder para a consulta, orientação e sabedoria • Explorar, iniciar a construir uma identidade em atividades fora do atual contexto de trabalho	• Desvinculação gradual da sua função e da organização • Apoio em ver um propósito e legado no seu trabalho • Aceitação de um ciclo de vida único • Apoio em ver a própria experiência de vida como um exemplo para outros

**Apêndice A – Modelo de Análise**

Tema: O desenvolvimento da carreira dos oficiais das Forças Armadas: Mitigar a incerteza e a insegurança										
Objetivo Geral:										
Identificar formas de reduzir a insegurança e incerteza face aos constrangimentos no desenvolvimento das carreiras dos oficiais das FA										
Objetivos Específicos		Questão central: Como mitigar a incerteza e insegurança dos oficiais das FA, face aos constrangimentos e dificuldades no desenvolvimento da carreira?								
		Questões Derivadas		Hipóteses		Conceitos	Dimensões/Componentes		Indicadores	
OE 1	Identificar a especificidade da carreira dos oficiais do EX	QD 1	Quais são as caraterísticas que conferem especificidade à carreira dos oficiais do EX?	H 1	A carreira dos oficiais do EX caracteriza-se por ter uma regulamentação própria, definida por um enquadramento legal específico	Carreira Militar	Especificidade da carreira militar			
OE 2.1	Caraterizar a perceção dos oficiais do EX face à carreira	QD 2.1	Qual o sentimento dos oficiais do EX perante a perspetiva de carreira?	H 2.1	Existe um sentimento de insegurança e incerteza face ao futuro da sua carreira, que é percecionado de forma diferente mediante o posto ocupado	Contrato Psicológico	Relacional	Estabilidade	Intenção de permanência; Remuneração, benefícios, segurança	
								Lealdade	Compromisso com o Exército; Preocupação do Exército com o indivíduo	
OE 2.2	Identificar as possíveis causas para o sentimento de insegurança e incerteza	QD 2.2	Quais as principais causas indicadas para uma possível perceção de insegurança e incerteza?	H 2.2	Existem várias causas que dão origem a insegurança e incerteza, percecionadas de forma diferenciada nos diversos postos, que resultam num sentimento de desconfiança na Instituição Militar e desmotivação		Transaccional	Limitações	Tarefas e responsabilidade assumidas; Tarefas atribuídas, envolvimento e desenvolvimento	
								Curto-Prazo	Obrigação de permanência; Duração vínculo	
							Equilibrado	Empregabilidade externa	Desenvolvimento de competências externas	
								Desenvolvimento interno	Aquisição de qualificações; Progressão	
OE 2.3	Verificar se as causas identificadas conduzem à rotura do vínculo do indivíduo com a organização	QD 2.3	O que leva um oficial do EX, com condições favoráveis à progressão na carreira, a optar pela saída do ativo ou desvinculação?	H 2.3	A rotura do Contrato Psicológico leva a que o militar procure uma situação de maior realização profissional e satisfação pessoal	Contrato Psicológico	Transicional	Desempenho dinâmico	Requisitos de desempenho; Apoio do Exército	
								Desconfiança	Divulgação informação, envolvimento, sentimento de desconfiança	
							Incerteza	Previsão futuro		
OE 3	Identificar possíveis estratégias para atuar sobre as causas identificadas	QD 3	De que forma se pode atuar sobre os fatores que causam incerteza e incerteza?	H 3	As práticas de GRH - DC permitem mitigar os efeitos de alguns dos fatores que provocam incerteza e isatisfação	Desenvolvimento de Carreira	Erosão		Contrapartidas	
							Obrigações Organização		Progressão na carreira, Conteúdo da função, Ambiente social, Compensação financeira, Equilíbrio entre trabalho e vida privada	
							Obrigações Indivíduo		Esforço e desempenho, Flexibilidade, Lealdade, Conduta ética, Disponibilidade	
							Processos de Desenvolvimento de Carreiras			



Apêndice B – Evolução dos normativos relativos à carreira militar e efetivos

Após a Revolução de abril de 1974 surgem várias alterações aos Estatutos militares, salientando-se as alterações ao Estatuto do Oficial do Exército (Conselho da Revolução, 1975b; 1976; Estado-Maior do Exército, 1982), regulamentando a situação dos Oficiais a prestar serviço fora do EX, e ao Estatuto dos Oficiais das Forças Armadas, que harmonizou a idade de passagem à situação de Reserva entre os Ramos (Conselho da Revolução, 1975a) e atualizou as disposições relativas aos Oficiais a prestar serviço nos Estabelecimentos de Ensino Superior Militar (Conselho da Revolução, 1982). A Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas promulgada em 1982 (Assembleia da República), prevê algumas disposições relativas à condição militar, referindo que é da competência da Assembleia da República a definição das bases gerais do estatuto da condição militar.

Em 1989 é promulgada a Lei nº 11/89 – Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (Assembleia da República, 1989), definindo os princípios orientadores das carreiras dos militares e contendo disposições relativas ao desenvolvimento das mesmas. Esta Lei determinou ainda a promulgação de novos Estatutos, que foram materializados no EMFAR de 1990 (Ministério da Defesa Nacional). Este documento integrou definitivamente as normas referentes à condição militar, contemplando os três Ramos das FA e os diferentes tipos de prestação de serviço. O Livro II trata especificamente dos militares do QP e “estabelece os princípios orientadores da sua carreira, desde o ingresso nos quadros permanentes até ao posto máximo de cada categoria” (Ministério da Defesa Nacional, 1990, p. 342 (4)).

Através deste EMFAR, é aumentado o tempo de permanência nos postos, justificado como sendo “consequência da necessidade de garantir uma sólida experiência profissional para a promoção”, assegurando o “fluxo normal e harmónico no desenvolvimento das carreiras em consonância com as necessidades funcionais das forças armadas” (Ministério da Defesa Nacional, 1990, p. 342 (4)). É ainda aplicada a disposição relativa à obrigatoriedade do cumprimento de 20 anos de serviço para requerer a passagem à Reserva. Neste domínio, é ainda imposta a obrigatoriedade de passagem à Reforma aos militares que permaneçam nove anos na Reserva, fora da efetividade de serviço, por um período contínuo ou interpolado. É ainda reduzido o limite de idade de passagem à Reforma dos 70 para os 65 anos. O Estatuto inclui disposições relativas à Carreiras Militares dos militares do QP (art.º 139º a 144º) (Ministério da Defesa Nacional, 1990, p. 342 (26)).

O EMFAR de 1999 (Ministério da Defesa Nacional) traz novas alterações à regulação das carreiras. É introduzido o tempo máximo de permanência em alguns postos (art.º 154º)⁵, a exclusão da promoção por efeitos de ultrapassagens (art.º 189º), a possibilidade de passagem à Reserva após os 55 anos de idade (art.º 152º) e o aumento do tempo de serviço efetivo em 15% para efeitos de passagem à Reserva ou Reforma (art.º 46º). Este Estatuto mantém os limites de idade para passagem à Reserva em cada posto. Relativamente aos tempos de permanência nos postos, é alterado o tempo de permanência no posto de Coronel para três anos.

Relativamente aos efetivos, em consonância com o EMFAR de 1990 é aprovado, pelo Decreto-Lei nº 259/90 (Ministério da Defesa Nacional, 1990), o quadro de efetivos das FA para o triénio 1990-1992. Este diploma referia que esta era uma medida transitória, enquanto se desenvolviam os estudos para determinar as necessidades futuras das FA. São

⁵ Não traduz efeitos no Universo de estudo do presente trabalho, uma vez que todos os Oficiais podem ascender ao posto de General.



ainda criadas, nesse ano, condições especiais para incentivar a redução de efetivos, nomeadamente através da redução dos limites de idade (50 anos) e tempo de serviço (30 anos) para passagem à Reforma (art.º 4º) e de bonificações nas pensões. Este regime foi reforçado através da Lei nº 15/92 (Assembleia da República, 1992), que trouxe alterações ao EMFAR de 1990, nomeadamente na passagem à Reforma após cinco anos na Reserva fora da efetividade de serviço, e criou um quadro de incentivos para reduzir os efetivos das FA.

Em 1993 é aprovado um novo quadro de pessoal, através do Decreto-Lei nº 202/93 (Ministério da Defesa Nacional, 1993b), em cujo texto se justificam os novos efetivos como satisfazendo as necessidades das FA. Apesar da redução dos quantitativos nos postos no Corpo de Oficiais Gerais e em Coronel, há um incremento no efetivo dos restantes postos. A estes números, há ainda a somar o efetivo contemplado no quadro do EMGFA, de acordo com o Decreto-Lei nº 48/93 (Ministério da Defesa Nacional, 1993a). O Decreto-Lei nº 261/2009 (Ministério da Defesa Nacional, 2009b) veio aprovar um novo quadro de efetivos, ao abrigo da reorganização da estrutura superior da Defesa Nacional e das FA e da reforma da Administração Pública, salientando-se novas reduções. Também a estrutura do EMGFA é revista, através do Decreto-Lei nº 234/2009 (Ministério da Defesa Nacional, 2009a), não sendo as alterações tão significativas nesta estrutura.

O Programa de Apoio Económico e Financeiro a Portugal e o Documento de Estratégia Orçamental 2011/2015, levam a uma nova reestruturação dos quadros das FA, através do Decreto-Lei nº 211/2012, prevendo nova redução de efetivos, gradual entre 2012 e 2013, sendo “entendida como um contributo das Forças Armadas para a concretização dos compromissos assumidos pelo Estado Português” (Ministério da Defesa Nacional, 2012). Os efetivos afetos ao EMGFA mantêm-se até 2014, ano em que é promulgada nova Lei Orgânica do EMGFA (Ministério da Defesa Nacional), que reestrutura a atribuição de cargos, passando a existir um efetivo global a ser preenchido pelos três Ramos. Salienta-se a redução do efetivo nos postos de Oficiais Gerais, triplicando no entanto o efetivo relativo a Tenentes-Coronéis e Majores.

Tabela nº 20 – Efetivos autorizados para o Exército
Fonte: (Ministério da Defesa Nacional, 1990; 1993b; 2009; 2012; 2015)

Posto	Ano	DL	DL	DL	DL 211/2012		DL
	259/90	202/93	261/2009	2012	2013	31/2015 b)	
General (General 4 estrelas)	1	1	1	1	1	2 (1)	
Tenente-General (General)	18	11 a)	8	6	6	8 (5)	
Major-General (Brigadeiro)	28	25	24	21	21	25 (7)	
Brigadeiro-General	-	-	-	-	-	3 (2)	
Coronel	175	161	120	131	112	162 (94)	
Tenente-Coronel	330	398	349	362	349	417 (204)	
Major	490	530	593	577	577	534 (336)	
Capitão					840	575 (507)	
Tenente	1800	1827	1292	1426	362	391 (387)	
Alferes					90		

Observações:

- a) O Decreto-Lei nº 60/2006 (Ministério da Defesa Nacional, 2006), na sequência da extinção das Regiões Militares, altera este efetivo para oito
- b) Os efetivos incluem os militares colocados no EMGFA e fora desta estrutura. O valor (x) corresponde ao efetivo, após subtraídos os referidos militares

**Tabela nº 21** – Efetivos do Exército na estrutura do EMGFA - 1993 e 2009

Fonte: (Ministério da Defesa Nacional, 1993a; 2009a)

Posto	DL 48/93				DL 234/2009			
	EMGFA	UNAVE	Cargos	Total (3 Ramos)	EMGFA	UNAVE	Cargos	Total (3 Ramos)
General (General 4 estrelas)	(1) a)	-	-	1	(1) a)	-	-	1
Tenente-General (General)	(3) a)	-	1 (1) a)	7	(4) a)	-	(2) a)	6
Major-General (Brigadeiro)	1 (7) a)	-	5	15	(11) a)	-	5	18
Coronel	9	1	7 (20) a)	59	9	1	7 (20) a)	59
Tenente-Coronel	38	1	45	205	38	1	45	205
Major		-	(10) a)			-	(10) a)	
Capitão		2				2		
Tenente	16	-	20 (4) a)	81	16	-	20 (4) a)	81
Alferes		-				-		
Observações:								
a) (x) - Efetivo a preencher por qualquer Ramo								

Tabela nº 22 – Efetivos do Exército na estrutura do EMGFA – 2014 e 2015

Fonte: (Ministério da Defesa Nacional, 2014; 2015)

Posto	Ano	DL 184/2014 a)		DL 31/2015 d)	
		EMGFA	Cargos b)	EMGFA	Cargos
(Almirante)/General		1	-	1	-
(Vice-Almirante)/Tenente-General		4	1	2	1
(Contra-Almirante)/Major-General		7	3 c)	7	11
(Comodoro)/Brigadeiro-General		7	3 c)	1	-
(Capitão-de-Mar-e-Guerra)/Coronel		57	26	40	28
(Capitão-de-Fragata)/Tenente-Coronel		532	81	170	43
(Capitão-Tenente)/Major				159	39
(Primeiro-Tenente)/Capitão				60	8
(Segundo-Tenente)/Tenente		131	1		
(Guarda-Marinha/Subtenente)/Alferes				1	3

Observações:

- a) De acordo com o nº6 do art.º 46º, os Ramos fornecem o pessoal para preenchimento dos quadros, sendo a respetiva nomeação da competência do CEMGFA. Os efetivos indicados pertencem aos três Ramos
- b) De acordo com o art.º 47º, as missões militares no estrangeiro são reguladas por legislação própria
- c) Reduz para dois, de quatro em quatro anos, por rotação com outro país
- d) Efetivos incluídos no efetivo autorizado para o Exército

Tabela nº 23 – Estimativa da evolução dos efetivos do Exército

Fonte: Autor

Posto	Ano				
	1990	1993	2009	2012	2015
General (General 4 estrelas)	1	1	2	1	2
Tenente-General (General)	21	14	10	8	8
Major-General (Brigadeiro)	32	28	33	30	25
Brigadeiro-General	-	-	-	-	3
Coronel	200	186	145	156	162
Tenente-Coronel	908	1016	1030	1027	951
Major					
Capitão	1840	1867	1292	1466	966



O desenvolvimento da carreira dos oficiais das Forças Armadas

Tenente

Alferes



Apêndice C – Questionário de Avaliação do Contrato Psicológico

Exmo.(a) Sr.(a) Oficial,

O presente inquérito por questionário serve de base a uma investigação sobre “os constrangimentos e dificuldades no desenvolvimento da carreira dos militares das Forças Armadas Portuguesas”, que no caso do atual estudo se encontra delimitado à categoria de oficiais do Exército. O estudo está a ser desenvolvido no âmbito do Trabalho de Investigação Individual, realizado no Curso de Estado-Maior Conjunto 2014/2015, sob a orientação do Major de Administração Militar Carlos Ferreira.

O questionário está estruturado em cinco Secções, sendo a primeira destinada a fazer a caracterização da amostra. Para a resposta às questões das Secções dois a cinco, será utilizada a seguinte escala:

De forma alguma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida
1	2	3	4	5

Solicitamos que responda a cada uma, considerando a relação que entende existir entre si e a Instituição Militar – Exército. Não existem respostas boas ou más, pelo que se pede que responda de acordo com a sua maneira de pensar e não como acha que seria a melhor resposta.

De realçar que:

- ✓ O inquérito por questionário tem fins exclusivamente académicos e é garantido o anonimato e a confidencialidade das respostas, sendo os resultados do inquérito tratados de forma agregada, não sendo permitida qualquer identificação pessoal;
- ✓ Os dados sociométricos requeridos servem única e exclusivamente para a caracterização da amostra;
- ✓ Se não forem dadas outras instruções, deverá assinalar a resposta que melhor corresponda à sua posição face à questão que lhe é colocada;
- ✓ Se não conseguir passar para a página seguinte, significa que não respondeu a uma ou mais perguntas obrigatórias, identificadas com asterisco (*) Por favor, reveja a secção e procure as questões que têm a seguinte mensagem: “esta questão requer uma resposta”. Depois de responder clique “próximo” para continuar o inquérito.

A sua participação é de extrema importância para a caracterização do sentimento dos oficiais do Exército na atual conjuntura, que permitirá transmitir uma informação sustentada à estrutura superior das Forças Armadas, contribuindo para uma melhor tomada de decisão.

Ciente de que posso contar com a sua preciosa colaboração, apresento-lhe os meus sinceros agradecimentos e coloco-me à sua disposição para o esclarecimento adicional de qualquer dúvida que possa surgir, através dos seguintes contactos:

- E-mail: mateus.madc@mail.exercito.pt; mateus.madc@gmail.com;

- Tlm: 965 252 138

Agradeço desde já a disponibilidade e o tempo dispensado.

Carvalho Mateus

Major de Engenharia



SECÇÃO I – Dados de Caraterização

- i. Idade
- ii. Tempo de Serviço efetivo (anos)
- iii. Qual é o seu Posto atual? (Alferes/Tenente, Capitão, Major, Tenente-Coronel, Coronel)
- iv. Quantos anos tem no atual posto? (completos)
- v. Qual é a sua Especialidade? (Infantaria, Artilharia ou Cavalaria; Engenharia ou Transmissões; Administração ou Material (Eletrónica e Mecânica); Saúde (Medicina, Dentária, Veterinária e Farmácia)
- vi. Quais os cursos de formação militar que possui? (CPOG ou equivalente, CEM, CPOS, CPC)
- vii. Que tipo de funções desempenha atualmente? (Comando/Chefia/Direção; Estado-Maior; Auditor/Aluno; Docente; Técnicas/Apoio; Outra)
- viii. Possui alguma formação académica, além da conferida pela Academia Militar? (Licenciatura ou superior)
- ix. Quais são as suas habilitações literárias (completas)? (Doutoramento, Mestrado, Licenciatura)

SECÇÃO II

Considere a sua relação com o Exército (e as Forças Armadas). Até que ponto assumiu para com o Exército os seguintes compromissos ou obrigações?

- 1 Adquiro qualificações que aumentem o meu valor para o Exército
- 2 Assumo pessoalmente as preocupações do Exército
- 3 Planeio ficar no Exército durante muito tempo
- 4 Assumo um número limitado de responsabilidades
- 5 Procuro desempenhar funções que aumentem a minha empregabilidade noutra organização
- 6 Desisto quando eu quiser
- 7 Respondo positivamente a requisitos de desempenho dinâmicos
- 8 Não faço planos de trabalhar em outras organizações
- 9 Comprometo-me pessoalmente com o Exército
- 10 Desenvolvo contactos exteriores ao Exército que melhorem as minhas perspetivas de trabalho
- 11 Aceito padrões de desempenho cada vez mais desafiantes
- 12 Vou embora em qualquer altura que queira
- 13 Executo somente as tarefas exigidas
- 14 Aumento a minha visibilidade perante potenciais entidades empregadoras, exteriores ao Exército
- 15 Aceito exigências de desempenho novas e diferentes
- 16 Faço sacrifícios pessoais pelo Exército
- 17 Vou permanecer no Exército indefinidamente
- 18 Não tenho obrigações futuras para com o Exército
- 19 Adapto-me à mudança dos níveis de desempenho, de acordo com as necessidades do Exército
- 20 Vou continuar a trabalhar no Exército



- 21 Procuro oportunidades de desenvolvimento que aumentem o meu valor para o Exército
- 22 Protejo a imagem do Exército
- 23 Procuro tornar-me cada vez mais valioso para o Exército
- 24 Executo apenas as tarefas específicas da minha função
- 25 Adquiro qualificações que melhorem a minha empregabilidade fora do Exército
- 26 Faço apenas o que sou pago para fazer
- 27 Procuro ativamente oportunidades internas de formação e desenvolvimento
- 28 Não tenho nenhuma obrigação de permanecer no Exército

SECÇÃO III

Considere a sua relação com o Exército (e as Forças Armadas). Até que ponto o Exército assumiu para consigo os seguintes compromissos ou obrigações?

- 1 Proporciona-me oportunidades de desenvolvimento, dentro da Instituição Militar
- 2 É sensível aos meus interesses pessoais e bem-estar
- 3 Oferece-me remunerações e benefícios dos quais posso depender
- 4 Atribui-me uma função limitada a responsabilidades específicas e bem definidas
- 5 Facilita o estabelecimento de contactos que proporcionam oportunidades de trabalho, fora da Instituição Militar
- 6 Proporciona-me emprego apenas enquanto precisar de mim
- 7 Apoia-me na obtenção de objetivos cada vez mais exigentes
- 8 Confere benefícios estáveis para a família dos militares
- 9 Preocupa-se com o meu bem-estar no longo prazo
- 10 Ajuda-me a desenvolver qualificações com procura no mercado de trabalho
- 11 Apoia-me para que obtenha os mais elevados níveis de desempenho
- 12 Oferece-me um emprego de curto-prazo
- 13 Proporciona-me um envolvimento limitado na Instituição Militar
- 14 Proporciona-me oportunidades de emprego potenciais, fora da Instituição Militar
- 15 Dá-me a capacidade de me ajustar a requisitos de desempenho novos e desafiantes
- 16 Preocupa-se com o meu bem-estar
- 17 Oferece-me um emprego seguro
- 18 Não se compromete em me manter na Instituição Militar, no futuro
- 19 Ajuda-me a responder a padrões de desempenho cada vez mais altos
- 20 Proporciona-me um emprego estável
- 21 Oferece-me a possibilidade de progredir na carreira
- 22 Toma decisões tendo em conta os meus interesses
- 23 Estimula o meu progresso, no seio da Instituição Militar
- 24 Requer que eu realize apenas um conjunto limitado de tarefas
- 25 Atribui-me funções que aumentam as minhas possibilidades de emprego no mercado de trabalho
- 26 Apenas me dá formação para o desempenho das funções atuais
- 27 Oferece-me oportunidades de promoção



28 Proporciona-me um vínculo laboral de curta duração

SECÇÃO IV

Considere a sua relação com o Exército (e as Forças Armadas). Em que medida descreve a relação do Exército para consigo?

- 1 Não divulga informação importante aos seus militares
- 2 Atribui-me cada vez mais trabalho por um salário inferior
- 3 Transmite incerteza no que respeita aos seus compromissos para com os militares
- 4 Retém informações, não as divulgando aos seus militares
- 5 Transmite um futuro incerto no que respeita às suas relações comigo
- 6 Vai diminuir os benefícios nos próximos anos
- 7 Age como se não confiasse em mim ou nos seus militares
- 8 Manifesta incerteza no que respeita aos seus compromissos para comigo
- 9 Quanto mais tempo de serviço tiver, mais estagnados e reduzidos serão os incrementos salariais
- 10 Introduce mudanças organizacionais sem envolver os seus militares no processo
- 11 Exige mais de mim, enquanto me dá cada vez menos em retorno
- 12 Torna difícil de prever a visão futura das suas relações comigo

SECÇÃO V

Considere a sua relação com o Exército (e as Forças Armadas). Em que medida avalia as seguintes questões?

- 1 Em geral, em quanto avalia o cumprimento das suas promessas para com o Exército?
- 2 Em geral, em quanto avalia o cumprimento das promessas do Exército para consigo?
- 3 De um modo geral, de que forma tem cumprido os seus compromissos para com o Exército?
- 4 De um modo geral, de que forma o Exército tem cumprido os seus compromissos para consigo?

Fim do Questionário

AGRADECEÇO UMA VEZ MAIS A SUA COLABORAÇÃO.

**Apêndice D – Frequências de Resposta ao Questionário****1. Estrato – Coronel****Tabela nº 24 – Cumprimento do Contrato Psicológico (Coronel)**

Fonte: Autor

Sujeito	Questão	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	σ
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Militar	V 3	0	0%	0	0%	0	0%	2	12%	15	88%	4,88	0,32
	V 1	0	0%	0	0%	1	6%	5	29%	11	65%	4,59	0,60
Exército	V 4	0	0%	2	12%	4	24%	5	29%	6	35%	3,88	1,02
	V 2	0	0%	1	6%	5	29%	5	29%	6	35%	3,94	0,94

Tabela nº 25 – Percepção das Obrigações do Oficial (Coronel)

Fonte: Autor

Componente	Questão	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	σ
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Curto Prazo	II 6	1	6%	1	6%	5	29%	4	24%	6	35%	3,76	1,16
	II 18	7	41%	1	6%	7	41%	2	12%	0	0%	2,24	1,11
	II 12	0	0%	1	6%	6	35%	4	24%	6	35%	3,88	0,96
	II 28	5	29%	2	12%	7	41%	2	12%	1	6%	2,53	1,19
Lealdade	II 16	0	0%	0	0%	1	6%	5	29%	11	65%	4,59	0,60
	II 2	0	0%	0	0%	1	6%	5	29%	11	65%	4,59	0,60
	II 22	0	0%	0	0%	0	0%	5	29%	12	71%	4,71	0,46
	II 9	0	0%	0	0%	1	6%	3	18%	13	76%	4,71	0,57
Limitações	II 13	14	82%	2	12%	1	6%	0	0%	0	0%	1,24	0,55
	II 26	16	94%	0	0%	1	6%	0	0%	0	0%	1,12	0,47
	II 4	9	53%	0	0%	2	12%	5	29%	1	6%	2,35	1,49
	II 24	15	88%	0	0%	2	12%	0	0%	0	0%	1,24	0,64
Apoio ao Desempenho	II 11	0	0%	0	0%	1	6%	5	29%	11	65%	4,59	0,60
	II 19	0	0%	0	0%	2	12%	7	41%	8	47%	4,35	0,68
	II 7	0	0%	0	0%	1	6%	7	41%	9	53%	4,47	0,61
	II 15	0	0%	0	0%	1	6%	5	29%	11	65%	4,59	0,60
Desenvolvimento	II 21	0	0%	3	18%	1	6%	8	47%	5	29%	3,88	1,02
	II 1	0	0%	0	0%	0	0%	6	35%	11	65%	4,65	0,48
	II 23	0	0%	0	0%	0	0%	7	41%	10	59%	4,59	0,49
	II 27	0	0%	1	6%	3	18%	10	59%	3	18%	3,88	0,76
Empregabilidade Externa	II 10	8	47%	5	29%	2	12%	1	6%	1	6%	1,94	1,16
	II 25	6	35%	4	24%	3	18%	2	12%	2	12%	2,41	1,37
	II 14	10	59%	4	24%	3	18%	0	0%	0	0%	1,59	0,77
	II 5	11	65%	2	12%	3	18%	0	0%	1	6%	1,71	1,13
Estabilidade	II 17	7	41%	0	0%	3	18%	4	24%	3	18%	2,76	1,59
	II 3	1	6%	1	6%	0	0%	9	53%	6	35%	4,06	1,06
	II 20	1	6%	0	0%	3	18%	6	35%	7	41%	4,06	1,06
	II 8	1	6%	2	12%	2	12%	3	18%	9	53%	4,00	1,28



Tabela nº 26 – Percepção das Obrigações do Exército (Coronel)

Fonte: Autor

Componente	Questão	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	σ
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Curto Prazo	III 6	8	47%	2	12%	5	29%	1	6%	1	6%	2,12	1,23
	III 18	6	35%	2	12%	4	24%	4	24%	1	6%	2,53	1,33
	III 12	13	76%	1	6%	2	12%	1	6%	0	0%	1,47	0,92
	III 28	12	71%	2	12%	0	0%	3	18%	0	0%	1,65	1,13
Lealdade	III 16	0	0%	7	41%	8	47%	2	12%	0	0%	2,71	0,67
	III 2	0	0%	5	29%	3	18%	8	47%	1	6%	3,29	0,96
	III 22	1	6%	7	41%	8	47%	1	6%	0	0%	2,53	0,70
	III 9	1	6%	8	47%	4	24%	3	18%	1	6%	2,71	1,02
Limitações	III 13	9	53%	3	18%	2	12%	2	12%	1	6%	2,00	1,28
	III 26	5	29%	1	6%	6	35%	2	12%	3	18%	2,82	1,42
	III 4	0	0%	2	12%	8	47%	6	35%	1	6%	3,35	0,76
	III 24	11	65%	3	18%	2	12%	1	6%	0	0%	1,59	0,91
Apoio ao Desempenho	III 11	0	0%	5	29%	5	29%	6	35%	1	6%	3,18	0,92
	III 19	0	0%	2	12%	5	29%	9	53%	1	6%	3,53	0,78
	III 7	1	6%	4	24%	5	29%	7	41%	0	0%	3,06	0,94
	III 15	0	0%	4	24%	4	24%	8	47%	1	6%	3,35	0,90
Desenvolvimento	III 21	1	6%	2	12%	1	6%	9	53%	4	24%	3,76	1,11
	III 1	0	0%	2	12%	3	18%	8	47%	4	24%	3,82	0,92
	III 23	0	0%	5	29%	3	18%	7	41%	2	12%	3,35	1,03
	III 27	1	6%	1	6%	6	35%	6	35%	3	18%	3,53	1,04
Empregabilidade Externa	III 10	4	24%	11	65%	2	12%	0	0%	0	0%	1,88	0,58
	III 25	6	35%	6	35%	5	29%	0	0%	0	0%	1,94	0,80
	III 14	10	59%	5	29%	1	6%	1	6%	0	0%	1,59	0,84
	III 5	6	35%	7	41%	2	12%	1	6%	1	6%	2,06	1,11
Estabilidade	III 17	0	0%	1	6%	2	12%	4	24%	10	59%	4,35	0,90
	III 3	0	0%	4	24%	5	29%	6	35%	2	12%	3,35	0,97
	III 20	0	0%	1	6%	4	24%	5	29%	7	41%	4,06	0,94
	III 8	3	18%	8	47%	4	24%	2	12%	0	0%	2,29	0,89

Tabela nº 27 – Percepção da Transição (Coronel)

Fonte: Autor

Componente	Questão	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	σ
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Desconfiança	IV 4	4	24%	3	18%	8	47%	1	6%	1	6%	2,53	1,09
	IV 7	10	59%	2	12%	3	18%	2	12%	0	0%	1,82	1,10
	IV 10	4	24%	2	12%	7	41%	3	18%	1	6%	2,71	1,18
	IV 1	4	24%	7	41%	3	18%	1	6%	2	12%	2,41	1,24
Incerteza	IV 12	2	12%	5	29%	9	53%	1	6%	0	0%	2,53	0,78
	IV 5	5	29%	5	29%	4	24%	2	12%	1	6%	2,35	1,19
	IV 3	3	18%	4	24%	6	35%	3	18%	1	6%	2,71	1,13
	IV 8	7	41%	4	24%	5	29%	1	6%	0	0%	2,00	0,97
Erosão	IV 11	6	35%	3	18%	7	41%	1	6%	0	0%	2,18	0,98
	IV 6	1	6%	4	24%	8	47%	1	6%	3	18%	3,06	1,11
	IV 9	1	6%	4	24%	10	59%	2	12%	0	0%	2,76	0,73
	IV 2	4	24%	3	18%	7	41%	1	6%	2	12%	2,65	1,23



2. Estrato – Tenente-Coronel e Major

Tabela nº 28 – Cumprimento do Contrato Psicológico (Tenente-Coronel e Major)
Fonte: Autor

Sujeito	Questão	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	σ
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Militar	V 3	0	0%	0	0%	2	3%	23	36%	39	61%	4,76	0,52
	V 1	2	3%	1	2%	2	3%	30	47%	29	45%	4,12	0,82
Exército	V 4	3	5%	22	34%	24	37%	15	23%	1	2%	2,59	0,89
	V 2	5	8%	26	40%	23	35%	8	12%	3	5%	2,47	0,91

Tabela nº 29 – Percepção das Obrigações do Oficial (Tenente-Coronel e Major)
Fonte: Autor

Componente	Questão	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	σ
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Curto Prazo	II 6	21	33%	11	17%	17	27%	8	13%	6	10%	2,06	1,32
	II 18	22	35%	16	25%	12	19%	12	19%	1	2%	1,94	1,17
	II 12	24	38%	10	16%	15	24%	7	11%	7	11%	2,29	1,38
	II 28	24	38%	10	16%	19	30%	4	6%	6	10%	2,06	1,30
Lealdade	II 16	0	0%	2	3%	8	13%	25	40%	28	44%	4,41	0,80
	II 2	1	2%	2	3%	11	17%	25	39%	25	39%	3,94	0,87
	II 22	0	0%	0	0%	7	11%	19	30%	37	59%	4,35	0,69
	II 9	1	2%	1	2%	10	16%	16	25%	35	56%	4,24	0,91
Limitações	II 13	40	63%	9	14%	8	13%	4	6%	2	3%	1,59	1,10
	II 26	46	73%	6	10%	6	10%	5	8%	0	0%	1,53	0,96
	II 4	14	22%	9	14%	9	14%	21	33%	11	17%	2,76	1,43
	II 24	30	48%	16	25%	8	13%	6	10%	3	5%	2,00	1,19
Apoio ao Desempenho	II 11	0	0%	5	8%	8	13%	25	40%	25	40%	4,18	0,91
	II 19	0	0%	1	2%	10	16%	26	41%	26	41%	4,24	0,77
	II 7	0	0%	1	2%	8	13%	31	49%	23	37%	4,41	0,72
	II 15	0	0%	3	5%	9	14%	25	40%	26	41%	4,18	0,85
Desenvolvimento	II 21	0	0%	6	10%	15	24%	22	35%	20	32%	3,65	0,96
	II 1	2	3%	6	9%	14	22%	19	30%	23	36%	3,65	1,09
	II 23	0	0%	4	6%	11	17%	23	37%	25	40%	3,82	0,90
	II 27	3	5%	12	19%	18	28%	17	27%	14	22%	3,24	1,16
Empregabilidade Externa	II 10	22	35%	11	17%	15	24%	10	16%	5	8%	3,06	1,32
	II 25	17	27%	13	21%	16	25%	10	16%	7	11%	3,06	1,32
	II 14	34	54%	12	19%	8	13%	8	13%	1	2%	2,24	1,14
	II 5	27	42%	11	17%	9	14%	14	22%	3	5%	2,47	1,30
Estabilidade	II 17	17	27%	7	11%	11	17%	16	25%	12	19%	3,00	1,49
	II 3	6	9%	5	8%	13	20%	18	28%	22	34%	3,41	1,28
	II 20	2	3%	7	11%	12	19%	17	27%	26	41%	3,76	1,13
	II 8	13	21%	12	19%	12	19%	9	14%	17	27%	3,18	1,49



Tabela nº 30 – Percepção das Obrigações do Exército (Tenente-Coronel e Major)
Fonte: Autor

Componente	Questão	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	σ
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Curto Prazo	III 6	30	48%	8	13%	12	19%	7	11%	6	10%	2,06	1,39
	III 18	18	29%	18	29%	13	21%	10	16%	4	6%	2,76	1,23
	III 12	44	70%	4	6%	7	11%	4	6%	4	6%	1,53	1,25
	III 28	42	67%	6	10%	10	16%	3	5%	2	3%	1,71	1,10
Lealdade	III 16	15	24%	26	41%	13	21%	8	13%	1	2%	2,18	1,01
	III 2	17	27%	22	34%	15	23%	8	13%	2	3%	2,24	1,10
	III 22	26	41%	23	37%	9	14%	5	8%	0	0%	1,82	0,93
	III 9	27	43%	23	37%	8	13%	4	6%	1	2%	1,76	0,97
Limitações	III 13	15	24%	17	27%	22	35%	4	6%	5	8%	2,53	1,15
	III 26	14	22%	21	33%	18	29%	7	11%	3	5%	2,65	1,09
	III 4	9	14%	19	30%	19	30%	16	25%	1	2%	2,35	1,04
	III 24	24	38%	21	33%	15	24%	1	2%	2	3%	1,82	0,98
Apoio ao Desempenho	III 11	9	14%	20	32%	24	38%	6	10%	4	6%	2,47	1,05
	III 19	4	6%	15	23%	22	34%	22	34%	1	2%	2,71	0,94
	III 7	7	11%	18	29%	23	37%	13	21%	2	3%	2,47	1,00
	III 15	5	8%	19	30%	21	33%	17	27%	2	3%	2,59	0,96
Desenvolvimento	III 21	5	8%	22	34%	17	27%	17	27%	3	5%	2,35	1,02
	III 1	5	8%	15	23%	14	22%	21	33%	9	14%	2,88	1,17
	III 23	10	16%	25	40%	17	27%	11	17%	0	0%	2,18	0,96
	III 27	7	11%	27	43%	19	30%	9	14%	1	2%	2,18	0,92
Empregabilidade Externa	III 10	31	49%	24	38%	6	10%	1	2%	1	2%	1,59	0,83
	III 25	21	33%	24	38%	11	17%	7	11%	0	0%	2,00	0,97
	III 14	27	43%	23	37%	11	17%	1	2%	1	2%	1,94	0,88
	III 5	28	44%	16	25%	10	16%	9	14%	1	2%	1,94	1,08
Estabilidade	III 17	2	3%	6	9%	15	23%	19	30%	22	34%	3,76	1,08
	III 3	8	13%	18	28%	22	34%	10	16%	6	9%	2,82	1,14
	III 20	3	5%	5	8%	16	25%	20	31%	20	31%	3,47	1,12
	III 8	29	46%	16	25%	12	19%	4	6%	2	3%	1,88	1,09

Tabela nº 31 – Percepção da Transição (Tenente-Coronel e Major)
Fonte: Autor

Componente	Questão	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	σ
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Desconfiança	IV 4	3	5%	5	8%	21	32%	22	34%	14	22%	3,94	1,06
	IV 7	10	16%	13	21%	17	27%	11	17%	12	19%	3,59	1,33
	IV 10	1	2%	5	8%	14	22%	24	38%	19	30%	4,24	0,98
	IV 1	2	3%	18	28%	23	36%	10	16%	11	17%	3,35	1,11
Incerteza	IV 12	1	2%	5	8%	16	25%	20	32%	21	33%	4,06	1,02
	IV 5	1	2%	10	16%	15	23%	15	23%	23	36%	4,12	1,14
	IV 3	2	3%	6	9%	23	35%	11	17%	23	35%	3,88	1,12
	IV 8	4	6%	10	16%	16	25%	18	28%	16	25%	3,82	1,21
Erosão	IV 11	1	2%	6	10%	16	25%	22	35%	18	29%	4,18	1,01
	IV 6	1	2%	3	5%	10	16%	14	22%	35	56%	4,65	0,99
	IV 9	2	3%	3	5%	21	33%	19	30%	19	30%	3,94	1,01
	IV 2	1	2%	4	6%	18	28%	15	23%	26	41%	4,53	1,02



3. Estrato – Capitão

Tabela nº 32 – Cumprimento do Contrato Psicológico (Capitão)

Fonte: Autor

Sujeito	Questão	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	σ
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Militar	V 3	0	0%	0	0%	2	5%	15	39%	21	55%	4,50	0,60
	V 1	0	0%	0	0%	3	8%	20	53%	15	39%	4,32	0,61
Exército	V 4	4	11%	16	42%	12	32%	4	11%	2	5%	2,58	0,99
	V 2	5	13%	18	47%	10	26%	4	11%	1	3%	2,42	0,94

Tabela nº 33 – Percepção das Obrigações do Oficial (Capitão)

Fonte: Autor

Componente	Questão	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	σ
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Curto Prazo	II 6	12	32%	13	34%	8	21%	3	8%	2	5%	2,21	1,13
	II 18	7	18%	14	37%	12	32%	4	11%	1	3%	2,42	0,99
	II 12	8	21%	17	45%	11	29%	1	3%	1	3%	2,21	0,89
	II 28	7	18%	13	34%	12	32%	3	8%	3	8%	2,53	1,12
Lealdade	II 16	0	0%	0	0%	6	16%	18	47%	14	37%	4,21	0,69
	II 2	0	0%	4	11%	5	13%	18	47%	11	29%	3,95	0,92
	II 22	0	0%	0	0%	6	16%	16	42%	16	42%	4,26	0,71
	II 9	0	0%	2	5%	5	13%	15	39%	16	42%	4,18	0,85
Limitações	II 13	20	53%	11	29%	5	13%	2	5%	0	0%	1,71	0,89
	II 26	28	74%	7	18%	2	5%	1	3%	0	0%	1,37	0,70
	II 4	10	26%	5	13%	8	21%	7	18%	8	21%	2,95	1,49
	II 24	20	53%	11	29%	5	13%	2	5%	0	0%	1,71	0,89
Apoio ao Desempenho	II 11	0	0%	1	3%	4	11%	16	42%	17	45%	4,29	0,76
	II 19	0	0%	4	11%	4	11%	21	55%	9	24%	3,92	0,87
	II 7	0	0%	1	3%	4	11%	18	47%	15	39%	4,24	0,74
	II 15	0	0%	1	3%	8	21%	16	42%	13	34%	4,08	0,81
Desenvolvimento	II 21	1	3%	3	8%	7	18%	22	58%	5	13%	3,71	0,89
	II 1	1	3%	5	13%	10	26%	15	39%	7	18%	3,58	1,02
	II 23	0	0%	1	3%	11	29%	14	37%	12	32%	3,97	0,84
	II 27	1	3%	7	18%	5	13%	18	47%	7	18%	3,61	1,06
Empregabilidade Externa	II 10	10	26%	11	29%	11	29%	6	16%	0	0%	2,34	1,03
	II 25	7	18%	15	39%	5	13%	9	24%	2	5%	2,58	1,18
	II 14	10	26%	14	37%	11	29%	2	5%	1	3%	2,21	0,98
	II 5	9	24%	8	21%	10	26%	7	18%	4	11%	2,71	1,30
Estabilidade	II 17	4	11%	8	21%	8	21%	15	39%	3	8%	3,13	1,15
	II 3	1	3%	2	5%	9	24%	13	34%	13	34%	3,92	1,01
	II 20	1	3%	3	8%	9	24%	13	34%	12	32%	3,84	1,04
	II 8	8	21%	11	29%	9	24%	6	16%	4	11%	2,66	1,26

**Tabela nº 34 – Percepção das Obrigações do Exército (Capitão)**

Fonte: Autor

Componente	Questão	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	σ
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Curto Prazo	III 6	11	29%	10	26%	11	29%	3	8%	3	8%	2,39	1,20
	III 18	11	29%	10	26%	11	29%	5	13%	1	3%	2,34	1,11
	III 12	30	79%	3	8%	3	8%	1	3%	1	3%	1,42	0,94
	III 28	28	74%	6	16%	3	8%	0	0%	1	3%	1,42	0,85
Lealdade	III 16	10	26%	19	50%	8	21%	1	3%	0	0%	2,00	0,76
	III 2	11	29%	15	39%	9	24%	2	5%	1	3%	2,13	0,98
	III 22	17	45%	15	39%	4	11%	2	5%	0	0%	1,76	0,84
	III 9	20	53%	14	37%	4	11%	0	0%	0	0%	1,58	0,67
Limitações	III 13	5	13%	13	34%	15	39%	5	13%	0	0%	2,53	0,88
	III 26	6	16%	8	21%	14	37%	6	16%	4	11%	2,84	1,18
	III 4	8	21%	15	39%	10	26%	5	13%	0	0%	2,32	0,95
	III 24	15	39%	11	29%	7	18%	5	13%	0	0%	2,05	1,05
Apoio ao Desempenho	III 11	9	24%	11	29%	12	32%	6	16%	0	0%	2,39	1,01
	III 19	6	16%	9	24%	17	45%	6	16%	0	0%	2,61	0,93
	III 7	3	8%	17	45%	13	34%	5	13%	0	0%	2,53	0,82
	III 15	5	13%	12	32%	14	37%	7	18%	0	0%	2,61	0,93
Desenvolvimento	III 21	1	3%	12	32%	9	24%	12	32%	4	11%	3,16	1,06
	III 1	4	11%	14	37%	12	32%	6	16%	2	5%	2,68	1,03
	III 23	5	13%	14	37%	15	39%	3	8%	1	3%	2,50	0,91
	III 27	0	0%	12	32%	14	37%	8	21%	4	11%	3,11	0,97
Empregabilidade Externa	III 10	16	42%	15	39%	7	18%	0	0%	0	0%	1,76	0,74
	III 25	9	24%	19	50%	6	16%	3	8%	1	3%	2,16	0,96
	III 14	14	37%	18	47%	6	16%	0	0%	0	0%	1,79	0,69
	III 5	14	37%	13	34%	8	21%	3	8%	0	0%	2,00	0,95
Estabilidade	III 17	0	0%	0	0%	5	13%	19	50%	14	37%	4,24	0,67
	III 3	3	8%	14	37%	13	34%	7	18%	1	3%	2,71	0,94
	III 20	0	0%	1	3%	9	24%	18	47%	10	26%	3,97	0,78
	III 8	15	39%	15	39%	6	16%	2	5%	0	0%	1,87	0,86

Tabela nº 35 – Percepção da Transição (Capitão)

Fonte: Autor

Componente	Questão	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	σ
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Desconfiança	IV 4	0	0%	5	13%	11	29%	11	29%	11	29%	3,74	1,02
	IV 7	2	5%	6	16%	10	26%	8	21%	12	32%	3,58	1,23
	IV 10	0	0%	1	3%	10	26%	6	16%	21	55%	4,24	0,93
	IV 1	0	0%	8	21%	13	34%	7	18%	10	26%	3,50	1,09
Incerteza	IV 12	1	3%	4	11%	5	13%	11	29%	17	45%	4,03	1,11
	IV 5	0	0%	7	18%	10	26%	13	34%	8	21%	3,58	1,02
	IV 3	0	0%	3	8%	11	29%	9	24%	15	39%	3,95	1,00
	IV 8	2	5%	5	13%	12	32%	11	29%	8	21%	3,47	1,12
Erosão	IV 11	0	0%	2	5%	5	13%	9	24%	22	58%	4,34	0,90
	IV 6	0	0%	1	3%	6	16%	10	26%	21	55%	4,34	0,84
	IV 9	0	0%	1	3%	10	26%	10	26%	17	45%	4,13	0,89
	IV 2	0	0%	1	3%	3	8%	11	29%	23	61%	4,47	0,75



4. Estrato – Alferes e Tenente

Tabela nº 36 – Cumprimento do Contrato Psicológico (Alferes e Tenente)
Fonte: Autor

Sujeito	Questão	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	σ
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Militar	V 3	0	0%	0	0%	2	7%	12	40%	16	53%	4,47	0,62
	V 1	0	0%	0	0%	6	20%	16	53%	8	27%	4,07	0,68
Exército	V 4	2	7%	11	37%	7	23%	8	27%	2	7%	2,90	1,08
	V 2	3	10%	10	33%	11	37%	4	13%	2	7%	2,73	1,03

Tabela nº 37 – Percepção das Obrigações do Oficial (Alferes e Tenente)
Fonte: Autor

Componente	Questão	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	σ
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Curto Prazo	II 6	13	43%	10	33%	4	13%	1	3%	2	7%	1,97	1,14
	II 18	13	43%	9	30%	4	13%	4	13%	0	0%	1,97	1,05
	II 12	10	33%	12	40%	6	20%	2	7%	0	0%	2,00	0,89
	II 28	13	43%	10	33%	6	20%	1	3%	0	0%	1,83	0,86
Lealdade	II 16	0	0%	2	7%	3	10%	17	57%	8	27%	4,03	0,80
	II 2	0	0%	1	3%	7	23%	16	53%	6	20%	3,90	0,75
	II 22	0	0%	1	3%	5	17%	9	30%	15	50%	4,27	0,85
	II 9	0	0%	2	7%	5	17%	16	53%	7	23%	3,93	0,81
Limitações	II 13	16	53%	10	33%	2	7%	2	7%	0	0%	1,67	0,87
	II 26	19	63%	5	17%	4	13%	2	7%	0	0%	1,63	0,95
	II 4	4	13%	6	20%	10	33%	7	23%	3	10%	2,97	1,17
	II 24	15	50%	9	30%	1	3%	4	13%	1	3%	1,90	1,16
Apoio ao Desempenho	II 11	0	0%	1	3%	3	10%	15	50%	11	37%	4,20	0,75
	II 19	0	0%	1	3%	2	7%	15	50%	12	40%	4,27	0,73
	II 7	0	0%	0	0%	4	13%	14	47%	12	40%	4,27	0,68
	II 15	0	0%	0	0%	2	7%	17	57%	11	37%	4,30	0,59
Desenvolvimento	II 21	0	0%	3	10%	5	17%	14	47%	8	27%	3,90	0,91
	II 1	1	3%	2	7%	8	27%	12	40%	7	23%	3,73	1,00
	II 23	0	0%	0	0%	4	13%	13	43%	13	43%	4,30	0,69
	II 27	1	3%	0	0%	4	13%	15	50%	10	33%	4,10	0,87
Empregabilidade Externa	II 10	11	37%	7	23%	5	17%	5	17%	2	7%	2,33	1,30
	II 25	7	23%	10	33%	6	20%	6	20%	1	3%	2,47	1,15
	II 14	12	40%	11	37%	3	10%	4	13%	0	0%	1,97	1,02
	II 5	7	23%	9	30%	4	13%	6	20%	4	13%	2,70	1,37
Estabilidade	II 17	1	3%	7	23%	6	20%	11	37%	5	17%	3,40	1,11
	II 3	0	0%	2	7%	7	23%	7	23%	14	47%	4,10	0,98
	II 20	0	0%	2	7%	5	17%	9	30%	14	47%	4,17	0,93
	II 8	7	23%	11	37%	6	20%	2	7%	4	13%	2,50	1,28



Tabela nº 38 – Percepção das Obrigações do Exército (Alferes e Tenente)

Fonte: Autor

Componente	Questão	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	σ
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Curto Prazo	III 6	15	50%	4	13%	8	27%	2	7%	1	3%	2,00	1,15
	III 18	14	47%	10	33%	4	13%	1	3%	1	3%	1,83	1,00
	III 12	20	67%	3	10%	4	13%	2	7%	1	3%	1,70	1,13
	III 28	18	60%	6	20%	4	13%	2	7%	0	0%	1,67	0,94
Lealdade	III 16	6	20%	10	33%	10	33%	4	13%	0	0%	2,40	0,95
	III 2	2	7%	18	60%	5	17%	5	17%	0	0%	2,43	0,84
	III 22	12	40%	7	23%	6	20%	4	13%	1	3%	2,17	1,19
	III 9	6	20%	14	47%	4	13%	6	20%	0	0%	2,33	1,01
Limitações	III 13	7	23%	6	20%	13	43%	4	13%	0	0%	2,47	0,99
	III 26	4	13%	10	33%	11	37%	3	10%	2	7%	2,63	1,05
	III 4	5	17%	8	27%	7	23%	8	27%	2	7%	2,80	1,19
	III 24	14	47%	5	17%	9	30%	2	7%	0	0%	1,97	1,02
Apoio ao Desempenho	III 11	3	10%	9	30%	12	40%	4	13%	2	7%	2,77	1,02
	III 19	1	3%	8	27%	12	40%	6	20%	3	10%	3,07	1,00
	III 7	3	10%	11	37%	8	27%	7	23%	1	3%	2,73	1,03
	III 15	2	7%	4	13%	10	33%	10	33%	4	13%	3,33	1,07
Desenvolvimento	III 21	0	0%	4	13%	11	37%	11	37%	4	13%	3,50	0,89
	III 1	0	0%	12	40%	6	20%	9	30%	3	10%	3,10	1,04
	III 23	3	10%	12	40%	11	37%	1	3%	3	10%	2,63	1,05
	III 27	2	7%	4	13%	11	37%	10	33%	3	10%	3,27	1,03
Empregabilidade Externa	III 10	14	47%	9	30%	6	20%	1	3%	0	0%	1,80	0,87
	III 25	10	33%	13	43%	5	17%	2	7%	0	0%	1,97	0,87
	III 14	15	50%	10	33%	1	3%	4	13%	0	0%	1,80	1,01
	III 5	14	47%	11	37%	3	10%	1	3%	1	3%	1,80	0,98
Estabilidade	III 17	0	0%	1	3%	7	23%	8	27%	14	47%	4,17	0,90
	III 3	2	7%	7	23%	8	27%	10	33%	3	10%	3,17	1,10
	III 20	0	0%	1	3%	5	17%	11	37%	13	43%	4,20	0,83
	III 8	7	23%	8	27%	11	37%	4	13%	0	0%	2,40	0,99

Tabela nº 39 – Percepção da Transição (Alferes e Tenente)

Fonte: Autor

Componente	Questão	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	σ
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Desconfiança	IV 4	1	3%	11	37%	8	27%	7	23%	3	10%	3,00	1,06
	IV 7	9	30%	6	20%	11	37%	3	10%	1	3%	2,37	1,11
	IV 10	2	7%	4	13%	9	30%	7	23%	8	27%	3,50	1,20
	IV 1	2	7%	13	43%	9	30%	5	17%	1	3%	2,67	0,94
Incerteza	IV 12	3	10%	5	17%	10	33%	7	23%	5	17%	3,20	1,19
	IV 5	5	17%	7	23%	8	27%	6	20%	4	13%	2,90	1,27
	IV 3	1	3%	8	27%	9	30%	9	30%	3	10%	3,17	1,04
	IV 8	6	20%	5	17%	10	33%	7	23%	2	7%	2,80	1,19
Erosão	IV 11	1	3%	6	20%	10	33%	6	20%	7	23%	3,40	1,14
	IV 6	0	0%	4	13%	9	30%	11	37%	6	20%	3,63	0,95
	IV 9	1	3%	4	13%	11	37%	6	20%	8	27%	3,53	1,12
	IV 2	1	3%	3	10%	9	30%	8	27%	9	30%	3,70	1,10



Apêndice E – Guião da Entrevista

(Texto enviado por correio eletrónico)

A presente entrevista tem por finalidade consolidar a informação recolhida no âmbito do meu Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto, subordinado ao tema “O desenvolvimento da carreira dos oficiais das Forças Armadas – Mitigar a incerteza e a insegurança”.

Face aos constrangimentos do curso, delimitei o trabalho ao Ramo – Exército. Para recolher a informação relativa aos fatores de insatisfação, apliquei o quadro conceptual do Contrato Psicológico, que de acordo com a Dr.^a Rousseau, corresponde à perceção que um indivíduo tem dos benefícios que a Organização para quem trabalha lhe providencia, como retribuição do seu trabalho. Quando os referidos benefícios recebidos não correspondem às expectativas criadas pelo indivíduo, gera-se insatisfação e descontentamento, que podem levar à quebra do vínculo de trabalho.

Num Relatório Técnico⁶ sobre recrutamento e retenção de pessoal, elaborado por um Grupo de Trabalho da NATO em 2007, Cyril van de Ven apresenta dois quadros, que correspondem a contributos da Organização e do Indivíduo no quadro do Contrato Psicológico.

Responsabilidades da Organização	
Progressão na carreira	Oferece possibilidades de desenvolvimento e/ou progressão dentro da organização
Conteúdo da função	Oferece funções desafiantes e interessantes, nas quais o funcionário pode empregar as suas capacidades
Ambiente social	Oferece um ambiente de trabalho agradável e cooperativo, onde existe boa comunicação entre colegas e cooperação no grupo
Compensação financeira	Oferece uma compensação apropriada, proporcional ao trabalho, e benefícios fiscais
Equilíbrio entre o trabalho e a vida privada	Respeita e compreende a situação pessoal e particular do indivíduo, oferecendo horário flexível e compreensão pelas circunstâncias pessoais

Responsabilidades do Indivíduo	
Esforço e desempenho	Vontade em se esforçar por ter um bom desempenho para benefício da organização, desenvolver trabalho em qualidade e quantidade e trabalhar bem com os colegas
Flexibilidade	Disponibilidade para ser flexível na concretização do trabalho que necessita de ser feito, trabalhando fora de horas e levando trabalho para casa
Lealdade	Vontade em trabalhar para a organização por mais tempo, não aceitando outras ofertas de emprego, permanecendo na organização por vários anos
Conduta ética	Demonstrar boa vontade em ter um comportamento eticamente correto para com a organização, não tornando pública informação confidencial, sendo honesto ao lidar com recursos e orçamentos
Disponibilidade	Manter a disponibilidade num patamar aceitável, realizando cursos que entretanto surjam e mantendo-se atualizado com a literatura sobre a função

Neste momento encontro-me a analisar a informação relativa ao Questionário aplicado aos Oficiais no Ativo. Com as entrevistas que estou a realizar, pretendo obter informação relativa a Oficiais que tenham optado por abandonar o Ativo, quer por passagem à Reserva ou por Abate ao Quadro. A seleção dos oficiais a serem entrevistados

⁶ Final Report of Research Task Group HFM-107



recaiu em indivíduos com boas perspectivas de progressão, sendo o objetivo perceber de que forma é que o não cumprimento dos fatores apresentados nos quadros anteriores, poderá contribuir para a decisão de saída do Ativo.

Solicito a sua colaboração para esta última fase do meu trabalho, que contribuirá para perceber o fenómeno da quebra do Contrato Psicológico, e desta forma poder identificar de que forma se poderá melhorar a Gestão de Recursos Humanos, de modo a contribuir para a motivação, satisfação e consequente retenção dos indivíduos com melhores capacidades. A informação será confidencial, pelo que no corpo do trabalho e respetivos anexos não será feita a identificação do entrevistado, a não ser que o mesmo assim o exija.

As questões apresentadas destinam-se a orientar a resposta, pelo que solicito que seja mantido o foco nas mesmas, mas que tal não impeça de fazer as observações que entender adequadas. Poderão existir fatores não contemplados nas questões que sejam relevantes para o estudo, pelo que o seu contributo individual é fundamental para enriquecer a informação.

Agradeço o envio das respostas através do mesmo endereço de e-mail que utilizei para lhe enviar este documento - mateus.madc@gmail.com (Poderá utilizar o mesmo ficheiro, colocando as respostas a seguir às questões) Se tiver alguma dúvida sobre alguma das questões, por favor não hesite em me contactar. O seu contributo é muito importante para esta fase do trabalho.

QUESTÕES

(atenda aos significados apresentados nos quadros acima)

1. No seu entender, a Instituição Militar – Exército não cumpriu as expectativas que tinha relativamente a:
 - a. Progressão na carreira?
 - b. Conteúdo da função?
 - c. Ambiente social?
 - d. Compensação financeira?
 - e. Equilíbrio entre o trabalho e a vida privada?Detalhe um pouco em que medida avalia o não cumprimento dessas expectativas. Se entender que o Exército cumpriu bem com alguma das expectativas, por favor refira-o igualmente.
2. Sente que de alguma forma deixou de estar motivado para dedicar ao Exército:
 - a. Esforço e desempenho?
 - b. Flexibilidade?
 - c. Lealdade?
 - d. Conduta ética?
 - e. Disponibilidade?Detalhe um pouco as razões pelas quais sente que houve uma perda da motivação. Se sente que estava fortemente motivado com alguns dos itens, por favor refira-o igualmente.
3. No seu entender, algum (ou alguns) destes fatores indicados em 1. e 2. foi determinante na sua decisão de sair do ativo? (Se sim, qual/quais?)
4. De que forma julga que poderia ter sido evitada a sua saída? (No sentido de ser melhorada a relação de trabalho, de modo reter os recursos mais qualificados)

Obrigado pelo seu contributo

