



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

**A liderança militar, tipificação e a sua
influência na retenção de efetivos,
nomeadamente na categoria de praças no
exército**

Dissertação de Mestrado

Pedro Monteiro Cunha

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Tomar, setembro de 2025





Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

Pedro Monteiro Cunha

**A liderança militar, tipificação e a sua influência
na retenção de efetivos, nomeadamente na
categoria de praças no exército**

Dissertação de Mestrado

Orientado por:

Professor Doutor Sílvio Brito

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

“Para os homens, ter um guia é tão fundamental como comer, beber e dormir.”

Charles de Gaulle ¹

¹ Charles de Gaulle, foi General, Político e Estadista francês. Liderou as Forças Armadas francesas na segunda Guerra Mundial e presidiu o governo entre 1944 e 1946.

AGRADECIMENTOS

A realização da dissertação de mestrado só foi possível graças ao apoio incansável e à contribuição de várias entidades. Reservo por isso, este campo para lhes prestar os mais sinceros agradecimentos. Este é o resultado do esforço realizado, mas também do apoio dos professores que transmitiram o seu conhecimento e experiência para que pudesse acrescentar um novo degrau à escada do conhecimento.

Agradeço ao meu orientador, senhor Professor Doutor Sílvio Brito, que, demonstrou desde o início total disponibilidade, pragmatismo, paciência e grande amizade para que este trabalho fosse realizado.

A todos os professores e colegas do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, o meu profundo agradecimento pela disponibilidade e por terem contribuído para este trabalho final.

Ao Senhor General, chefe do Estado-Maior do Exército, ao Presidente da Associação de Oficiais das Forças Armadas, senhor Tenente-Coronel António Mota, ao Presidente da Associação de Praças das Forças Armadas, senhor Cabo-Mor Reis, ao senhor Tenente-Coronel Joaquim, Chefe da Repartição de Pessoal da Brigada de Reação Rápida do Exército. A todos agradeço a informação disponibilizada, a disponibilidade e apoio continuo na compreensão dos termos e da dinâmica da gestão de recursos humanos no Exército.

Aos ex-militares que voluntariamente e prontamente aceitaram participar na entrevista e muito me ajudaram na realização do presente trabalho.

Aos meus pais.

A todos, muito obrigado!

RESUMO

O presente trabalho de dissertação pretende demonstrar a relação da liderança militar com a falta de Praças no Exército.

Este tema tem assumido grande relevância, pela dificuldade na sua obtenção e retenção, uma vez que grande percentagem dos Praças abandona a instituição antes de cumprirem o contrato. As saídas antecipadas originam perdas de capital humano especializado, perda de conhecimento e de experiência em áreas muito específicas. Adicionalmente cria um grave problema de reposição desses efetivos, quebras na produtividade e sobrecarga de trabalho no efetivo existente.

Como tal, urge a necessidade de identificar e compreender as causas que possam explicar esta falta de efetivos.

Justamente para dar resposta às questões da valorização, ou desvalorização, da liderança militar, da importância das condições de trabalho e das perspetivas de carreira, optou-se por realizar uma pesquisa exploratória com o intuito de identificar medidas que possam ser aplicadas para reverter a situação.

Em termos metodológicos, optou-se por uma investigação qualitativa, realizaram-se entrevistas semidiretivas a trinta interlocutores-chave que abandonaram o Exército nos últimos quatro anos, por vontade própria.

Os resultados obtidos, corroboram as análises feitas por outros autores neste campo. Permitem concluir que a liderança militar é forte e comprometida com a resolução dos problemas das pessoas. A liderança foi considerada relevante e de boa qualidade pelos entrevistados, chegando mesmo a ser elogiada. Assim, considera-se não haver uma relação direta entre a liderança e a falta de Praças no Exército.

Opostamente podemos aferir que a falta de efetivos resulta em grande parte devido às condições de trabalho, tipologia de tarefas e falta de perspetivas de carreira, confirmando-se uma grande insatisfação organizacional e que estas são referidas como determinantes na tomada de decisão, quando se trata de rescindir o contrato de trabalho e abandonar a instituição.

Palavras-chave:

Liderança; Efetivos; Satisfação; Condições de trabalho e Carreira.

ABSTRACT

The aim of this dissertation is to demonstrate the relationship between military leadership and the shortage of soldiers in the Army.

This issue has become highly relevant due to the difficulty in obtaining and retaining them, since a large percentage of officers leave the institution before completing their contract.

Early departures result in a loss of specialised human capital, loss of knowledge and experience in very specific areas. In addition, it creates a serious problem of replacing these personnel, a drop in productivity and work overload for existing personnel.

As such, there is an urgent need to identify and understand the causes that may explain this lack of staff.

In order to answer the questions of whether military leadership is valued or undervalued, the importance of working conditions and career prospects, we decided to carry out exploratory research with the aim of identifying measures that could be applied to reverse the situation.

In methodological terms, we opted for qualitative research and conducted semi-directive interviews with thirty key interlocutors who left the army in the last four years of their own volition.

The results obtained corroborate the analyses made by other authors in this field. They conclude that military leadership is strong and committed to solving people's problems. Leadership was considered relevant and of good quality by the interviewees and was even praised. There is therefore no direct relationship between leadership and the shortage of soldiers in the army.

On the other hand, we can see that the shortage is largely due to working conditions, the type of tasks and the lack of career prospects, confirming that there is a great deal of organisational dissatisfaction and that these are referred to as determining factors when it comes to making decisions about terminating the employment contract and leaving the institution.

Keywords: Satisfaction, Army, Turnover, Human Resources Management.

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| AGRADECIMENTOS | IV |
| RESUMO | V |
| ABSTRACT | VI |
| ÍNDICE | VII |
| ÍNDICE DE FIGURAS | IX |
| ÍNDICE DE TABELAS | IX |
| ÍNDICE DE QUADROS | IX |
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS | IX |
| | |
| 1. INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.1 Motivação para a Escolha do Tema | 16 |
| 1.2 Objetivos, Geral e Específicos | 17 |
| 1.3 Metodologia Aplicada | 18 |
| 1.4 Estrutura do Trabalho | 20 |
| | |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA – ENQUADRAMENTO TEÓRICO | 20 |
| 2.1 Modelos de Competências | 21 |
| 2.2 Competência de Liderança | 25 |
| 2.3 Liderança em Contexto Militar | 28 |
| 2.4 Gestão de Efetivos | 34 |
| 2.5 Satisfação e Condições de Trabalho | 39 |
| 2.6 Perspetivas de Carreira | 41 |
| 2.7 Custo-Benefício da Rotatividade | 44 |
| | |
| 3. METODOLOGIA | 45 |
| 3.1 Investigação e Contexto | 47 |

| | |
|---|-----------|
| 3.2 Opções Metodológicas e Técnicas de Recolha | 47 |
| 3.3 Participantes na Amostra | 50 |
| 3.4 Validação dos Instrumentos de Recolha | 51 |
| 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS | 53 |
| 4.1 Testemunhos sobre a Caracterização da Liderança Militar | 53 |
| 4.2 Testemunhos sobre Satisfação Profissional e Condições de Trabalho | 60 |
| 4.3 Testemunhos sobre Perspetivas de Carreira | 65 |
| 4.4 Análise dos Resultados | 69 |
| 5. CONCLUSÕES | 72 |
| 5.1 Limitações e Recomendações | 75 |
| 5.2 Linhas Futuras de Investigação | 76 |
| 6. BIBLIOGRAFIA | 80 |
| ANEXOS | |
| ANEXO A - Solicitação de Dados e Informações para Investigação | 90 |
| ANEXO B – Dados da Direção-Geral da Administração e Emprego Público sobre a Evolução de Efetivos nas Forças Armadas | 95 |
| ANEXO C – Resumo de Imprensa da Associação de Oficiais das Forças Armadas Evolução de Efetivos | 96 |
| ANEXO D – Boletim de Notícias da Associação de Praças das Forças Armadas | 97 |
| APÊNDICES | |
| APÊNDICE A – Tópicos a Avaliar aos Entrevistados | 99 |

| | |
|----------------------------------|-----|
| APÊNDICE B – Grelha de Perguntas | 100 |
| APÊNDICE C – Guião da Entrevista | 101 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - As Etapas do Procedimento (Campenhoudt, Marquet e Quivy) | 19 |
| Figura 2 - Emerging Competencies (Military Leadership-The Changing Paradigm) | 30 |
| Figura 3 - Evolução de efetivos última década | 38 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Standard Leadership Model Competencies (Standard Leadership Model Competencies) | 27 |
| Tabela 2 - Diferenças entre liderança civil e liderança militar | 33 |
| Tabela 3 - Evolução de efetivos de Praças no Exército, nos últimos quatro anos | 37 |
| Tabela 4 - Âncoras de Carreira (Schein) | 43 |
| Tabela 5 - Tabela de Análise de Resultados | 71 |

ÍNDICE DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1. Caracterização da Liderança Militar | 54 |
| Quadro 2. Perceção dos entrevistados em relação satisfação profissional e às condições de trabalho | 60 |
| Quadro 3. Perceção dos entrevistados em relação às perspetivas de carreira | 65 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPFA - Associação Nacional de Praças das Forças Armadas

AOFA - Associação de Oficiais das Forças Armadas

CCL – Center for Creative Leadership

DGAEP – Direção-Geral da Administração e Emprego Público

DARH – Direção de Administração dos Recursos Humanos

DDN – Dia da Defesa Nacional

DR – Diário da República

EUA – Estados Unidos da América

FFAA – Forças Armadas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GNR – Guarda Nacional Republicana

IPT – Instituto Politécnico de Tomar

QML - Questionário Multifactor de Liderança

QO – Quadro Orgânico

QOP – Quadro Orgânico de Pessoal

RC – Regime de Contrato

RV – Regime de Voluntariado

RH – Recursos Humanos

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho constitui-se como um exercício de investigação referente à identificação e compreensão do modelo de competências de liderança existente em contexto militar, em particular no Exército, com o intuito de compreender que competências são desenvolvidas e o seu eventual contributo na gestão dos recursos humanos, nomeadamente na retenção de efetivos na categoria de Praças. O mesmo resulta da crescente perceção da sociedade em geral, daquilo que são as competências que assumem um papel preponderante sobretudo, do comportamento e as atitudes expressas pelos militares e o seu contributo para a eficiência do cumprimento de objetivos.

O Exército é um dos três ramos das Forças Armadas (FFAA), a par da Força Aérea e da Marinha, é diretamente comandado por um General de quatro estrelas. As FFAA são tuteladas pelo Ministro da Defesa Nacional, sendo o Presidente da República o seu Comandante Supremo.

A “Arte da Guerra”, de Sun Tzu (2020), refere que um dos grandes fatores de influência dos grandes Exércitos é o desempenho, a eficácia e eficiência da liderança dos generais. Farwell (2001), referindo-se a Napoleão, destaca que não existem maus regimentos, apenas maus coronéis, colocando assim ênfase na questão da liderança.

A professora doutora Helena Carreiras (2020), ex-ministra da Defesa Nacional do XXIII Governo, no âmbito da XXI Conferência de Diretores dos Colégios de Defesa Ibero-americanos, refere a importância da capacitação, qualificação e valorização do capital humano enquanto fatores críticos de sucesso para as organizações.

Como competências de liderança, enfatizam a capacidade de adaptação e flexibilidade perante contextos altamente voláteis a capacidade de comunicação clara, desenvolvimento de empatia genuína, sentido de propósito, validação das emoções, bem como o foco na aprendizagem (Dirani et al, 2020).

Chewning et al. (2020), destacam aspetos como o reconhecimento do fator humano (moral, a coesão, a saúde mental) e o planeamento constante como essenciais na preparação face a qualquer situação inopinada. Salientam ainda o sentido de missão, não apenas pelo cumprimento da ordem, mas através da compreensão da linha de pensamento que suporta a mesma. A capacidade de comunicação deve ser simples transparente, conduzindo a uma comunicação rápida, eficaz e eficiente.

Num ambiente marcado pela incerteza e turbulência, qualquer organização necessita de Recursos Humanos (RH), para cumprir a sua missão e realizar as suas atividades, sendo um dos seus ativos mais valiosos e o elemento mais importante para as organizações contemporâneas (Malik & Khera, 2014).

Apesar dos reconhecidos méritos da liderança militar, fruto de diversas orientações políticas e restrições económicas vividas nas últimas décadas, o Exército confronta-se com uma redução drástica do seu efetivo militar, nomeadamente na categoria de Praças.

Pretende-se também aferir o grau de importância que as condições de trabalho e as perspetivas de carreira influenciam diretamente na tomada de decisão, quando se trata de abandonar a instituição.

Para reter colaboradores de alto desempenho comprometidos com a excelência no trabalho que realizam, as empresas devem ser capazes de atender às suas necessidades. A satisfação no trabalho está relacionada a uma reação emocional positiva dos trabalhadores sobre as suas experiências profissionais (Milkovich & Boudreau, 2000).

Não obstante as dificuldades inerentes à falta de RH, os compromissos nacionais e internacionais têm de continuar a ser cumpridos. Portugal tem assim de manter um Exército pronto para a defesa militar da República e contribuinte ativo para a segurança cooperativa, para a proteção e bem-estar das populações e para a salvaguarda do património nacional, uma instituição credível, moderna, atrativa, de elevada prontidão e competência (Marcelino, 2019).

Importa referir também que, a população está cada vez mais envelhecida e as pessoas são cada vez mais exigentes no que respeita à sua carreira profissional. Tal como refere Mateus (2017), “a estabilidade é o seu grande objetivo”, pelo que atrair, reter e desenvolver os colaboradores torna-se uma tarefa complexa e um desafio constante para os gestores de RH.

Atrair e reter efetivos, assegurando que se ajustam à organização, às equipas e ao ambiente é um desafio, sendo que promover um espaço de aprendizagem e desenvolvimento contínuo das competências necessárias para a estratégia, é um trabalho incessante e moroso.

1.1 Motivações Inerentes à Escolha do Tema

Para a escolha do tema a abordar o autor tem, em princípio, liberdade. Porém, essa liberdade será limitada, acima de tudo, pelo autor, que deverá fazer um trabalho dentro das suas possibilidades. Assim, o tema deve corresponder a interesses próprios (Barañano, 2008).

A escolha do tema resulta do interesse em aprofundar conhecimentos sobre um tema atual e preocupante e com ele contribuir para o avanço do conhecimento científico nesta área. Nos últimos anos, os meios de comunicação social, alertam frequentemente para a crise nas FFAA devido à falta de milhares de efetivos, nomeadamente na categoria de Praças. É fundamental a compreensão das causas para esta falta de efetivos.

É uma preocupação atual dos responsáveis políticos e militares, pelo que considero a situação gravíssima, por se tratar de um assunto de Estado que fere a segurança nacional. Não se trata de um problema isolado de um qualquer sector económico, mas sim de um problema transversal a toda a sociedade e que nos afeta a todos em geral.

O problema torna-se ainda mais complexo quando a imagem e credibilidade das nossas FFAA e do país fica fragilizada perante a comunidade internacional, pondo mesmo em risco os compromissos internacionais que Portugal assumiu perante a União Europeia, Organização do Tratado do Atlântico Norte, Nações Unidas, entre outros.

Recentemente este assunto tomou outra notoriedade devido aos conflitos bélicos que deflagraram por todo o mundo, em especial o conflito militar Rússia/ Ucrânia e no Médio Oriente, que tendem a escalar e envolver muitos mais atores.

Um grande número de amigos de escola ingressou nas FFAA na categoria de Praça logo a seguir à conclusão do secundário, e desses a maioria já abandonou a instituição com grande desmotivação e insatisfação. Esta constatação despertou a vontade de conhecer os verdadeiros motivos e causas.

Com um efetivo autorizado para o ano 2024 de 14.213 ² militares, dos quais 9.096 pertencem à classe de Praças, o Exército obreia com as maiores empresas portuguesas, fato que obviamente me motivou para este estudo.

Pelo atrás exposto, considero a realização deste trabalho um desafio pessoal e um bom estudo de caso.

² Decreto-Lei nº 6/2022 de 07 de janeiro de 2022.

1.2 Objetivos, Geral e Específicos

A retenção dos mais aptos e capazes, os seus melhores talentos, é uma preocupação evidente para as organizações uma vez que a perda dos colaboradores mais competentes, tem consequências não só monetárias como também a perda de conhecimento e expertise que é fulcral para atingir os objetivos estratégicos da empresa (Harden, Boakye & Ryan, 2016).

Pretende-se entender a melhor maneira de reter os efetivos na categoria de Praças, para que o Exército consiga manter o potencial humano necessário ao cumprimento das missões que lhe estão atribuídas sem dificuldade.

Esta temática levanta um conjunto de questões, de como será o futuro da instituição e que necessidades, preocupações e expectativas terão de enfrentar. O problema da falta de efetivos, tem sido manifestada publicamente pelos chefes militares e pelos responsáveis políticos do Ministério da Defesa nas últimas décadas, tendo-se agravando nos últimos anos. Importa assim, compreender formas de reverter esta tendência de diminuição do efetivo.

Recrutar em grandes quantidades não basta, importa sim a criação de condições atrativas para que permaneçam na Instituição. Tendo por base este contexto, a pergunta de partida para a investigação a que se pretende responder é a seguinte: De que forma o modelo de competências de liderança militar condicionam a falta de efetivos, nomeadamente na categoria de Praças no Exército?

Decorrente desta pergunta de partida para a investigação foi definido como objetivo geral: Identificar as competências de liderança adequadas à retenção de Praças no Exército.

Para alcançar este objetivo geral foram definidos dois objetivos específicos: (i) Perceber a relação entre as condições de trabalho e a falta de efetivos de Praças do Exército; e (ii) Compreender se as perspetivas de carreira condicionam a permanência dos Praças no Exército.

Caraterizar a liderança militar, perceber a relação entre esta e a falta de efetivos; avaliar a importância das condições de trabalho com a falta de efetivos; compreender se a falta de perspetivas de carreira condiciona a retenção de efetivos das Praças do Exército. Através de um maior entendimento destas três variáveis, contribuir-se-á para uma gestão de efetivos mais eficaz que trará maior sucesso à instituição.

1.3 Metodologia Aplicada

Para a realização deste trabalho de investigação, foi adotada uma investigação com base na abordagem de Campenhoudt, Marquet e Quivy (2019) que, dado o seu alcance geral, se aplica a todo o tipo de trabalhos científicos em ciências sociais, seguindo um procedimento em três atos e sete etapas.

A rutura é o primeiro ato. Tem como objetivo romper com preconceitos e com as falsas evidências que originam ilusões de compreensão das coisas. Nas ciências sociais todos os indivíduos apresentam um “saber” pré-concebido, teórico e subjetivo, contudo comportam normalmente armadilhas, tendo em conta que na maior parte das vezes, estão fundamentados em ilusões e preconceitos (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2019).

A construção é o segundo ato. É criada pelo investigador uma representação teórica, baseada na convicção própria com foco no fenómeno. É desta forma que se cria um plano de investigação, tendo como base o quadro teórico de referência, onde são definidas as operações a executar e prevendo os resultados esperados no final. Não há lugar a qualquer experimentação válida sem a construção teórica. O ato da construção assenta num trabalho racional, com fundamento na lógica e conceitos validamente constituídos (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2019).

A verificação é o terceiro ato. É quando se fundamenta a experimentação, dando o carácter científico. A permanente interação e interdependência dos três atos do procedimento científico permite que sejam consistentes numa abordagem científica (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2019).

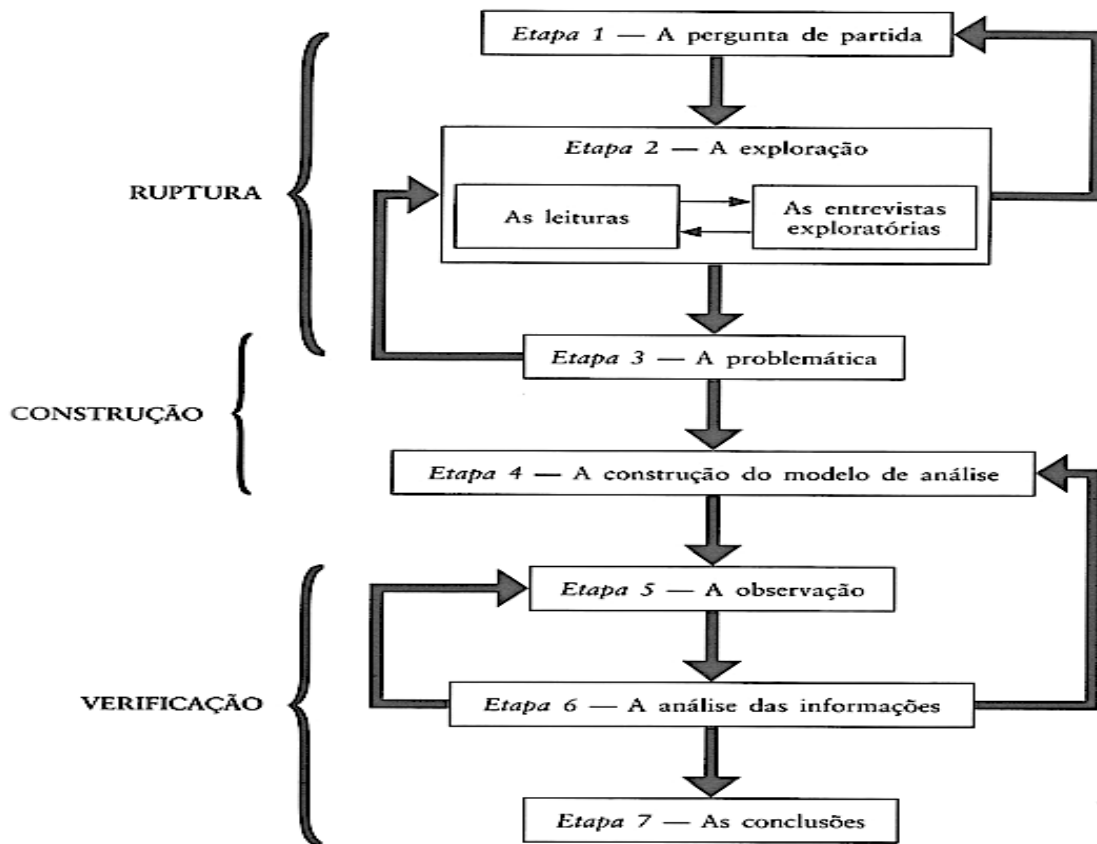
É definida a pergunta de partida que origina a investigação através de critérios de precisão: serem inequívocos, de exequibilidade (maturação e os meios disponíveis para a investigação) e de pertinência (ter relevância) (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2019).

Torna-se relevante para a investigação a realização de uma extensa e criteriosa revisão bibliográfica sobre o tema abordado tendo como finalidade responder ao objetivo geral bem como aos objetivos específicos, com a consulta de livros, capítulos de livros, artigos científicos, dissertações de mestrado e teses de doutoramento. De igual modo, foram consultados diversos websites dando corpo à problematização que permitiu a consciencialização de aspetos do problema (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2019).

Construiu-se então o modelo de análise, passando à observação, com a análise dos dados apurados com base na análise das informações obtidas. É nesta etapa que se extraem as conclusões do estudo (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2019).

Na Figura 1 representa-se graficamente as etapas sequenciais do procedimento científico, segundo Campenhoudt, Marquet e Quivy (2019).

Figura 1. *As etapas do procedimento.*



Fonte: Campenhoudt, Marquet e Quivy (2019, p. 31)

1.4 Estrutura do Trabalho

A presente dissertação, está estruturada em seis capítulos:

Capítulo I – Introdução: Apresenta o domínio da investigação, introduz o problema e o objetivo da pesquisa e descreve o enquadramento, o problema, a pergunta de partida formulada, objetivo geral e objetivos específicos, variáveis, a metodologia geral do trabalho e a sua estrutura.

Capítulo II – Revisão da Literatura - Enquadramento Teórico: Apresenta-se os enquadramentos teóricos e científicos envolvidos e considerados relevantes à realização desta dissertação: Modelos de competências; Competências de liderança; Liderança militar; Gestão de efetivos; Condições de trabalho; Perspetivas de carreira e Custo – Benefício da rotatividade.

Capítulo III – Metodologia: Neste capítulo, aborda-se as opções metodológicas; o objeto do estudo e a realização e análise de conteúdo das Entrevistas.

Capítulo IV – Apresentação de Resultados: No quarto capítulo apresenta-se o trabalho prático desenvolvido, dados obtidos, análises dos resultados recolhidos.

Capítulo V – Conclusões: Por fim, são apresentadas as conclusões feitas através dos resultados; limitações de estudo; apresentação de recomendações e propostas de futuras linhas de investigação.

Capítulo VI – Bibliografia

2. REVISÃO DE LITERATURA – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Nesta secção serão analisados e discutidos os conceitos de maior relevância para o estudo e apresentada uma síntese relativa ao estado da arte.

Inicia-se esta revisão procurando definir e compreender o conceito de modelos de competências, modelos de desenvolvimento de competências e impacto a nível organizacional daquilo que é a sua eficácia e eficiência na prossecução da missão e visão corporativa.

Procederemos à análise do conceito de liderança, das competências de liderança, e liderança em contexto militar.

De seguida, abordar a questão da gestão de efetivos, a satisfação e condições de trabalho nas organizações e a questão da perspectiva de carreira.

Serão apresentados estudos que exploram a relação e as diversas conexões existentes entre satisfação profissional, bem-estar no trabalho e desempenho, realçando a importância e a necessidade de alcançar um equilíbrio saudável para o crescimento não só dos profissionais como também das organizações.

Ao analisar criticamente os estudos existentes na literatura, iremos alargar a compreensão acerca das dinâmicas que caracterizam o ambiente de trabalho, que possam promover ambientes laborais mais saudáveis e produtivos.

Por fim, abordar a questão do custo-benefício da rotatividade nas organizações e em particular no Exército.

2.1 Modelos de Competências

A definição de competência é muito vasta, contudo está relacionada a um determinado contexto específico, seja ele profissional, académico ou social.

A competência é aprendida e desenvolvida ao longo da vida, através da experiência e da aprendizagem, revela-se nas ações e nos resultados obtidos do trabalho em qualquer atividade.

Competência é um conceito multifacetado que pode ser definido como a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para realizar uma determinada tarefa ou resolver problemas num determinado contexto.

O conceito de competência, não sendo fácil de definir, é o substantivo com origem no termo latim *competere*, que significa aptidão para cumprir alguma tarefa ou função, tendo sido introduzido no contexto empresarial nos anos 70, altura em que as economias mundiais estavam a lidar com uma crise, bem como a fase em que as teorias dos traços de personalidade enquanto preditores de desempenho, começaram a ser colocadas em causa por autores como Ghiselli (1966), Mischel (1968) e McClelland (1973).

Para McClelland (1973), o desempenho do indivíduo não depende apenas dos seus resultados académicos, mas também do conjunto de experiências, conhecimentos, capacidades, atitudes, valores e motivos, sendo estes os elementos que mais facilmente permitem uma avaliação preditora do desempenho do trabalho.

Le Deist & Winterton (2005) apresentam duas noções, “*competence*”, que se encontra associada às características do indivíduo (os seus traços de personalidade), e “*competency*”, associada aos comportamentos expressos pelo indivíduo.

No mesmo sentido de raciocínio, Boyatzis (2008) refere o conceito de competência como uma característica subjacente que pode ser um motivo, traço, habilidade, autoconceito ou papel social, conjunto de conhecimentos que o indivíduo utiliza, descrevendo também uma maior ligação às tarefas e resultados do trabalho. Defende assim que, a definição de competência tem de considerar a ação, isto é o comportamento demonstrado, no contexto em que é observado, já que os diversos contextos promovem diversas ações e conseqüentemente diversos resultados.

Ogrean, Herciu & Belascu (2009), referem uma abordagem baseada em competências que tem como objetivo a definição dos comportamentos críticos, necessários para um desempenho eficaz e superior. Assim, uma competência pode ser definida como um conjunto de comportamentos que: têm impacto no desempenho da função; podem ser medidos tendo em conta parâmetros *standard* estabelecidos e podem ser potenciados através de treino, formação e desenvolvimento.

Evoluiu-se, assim do paradigma em que a importância era dada às qualificações, para um foco no que o indivíduo faz, a forma como o faz e a decorrente influência no sucesso (Santos, 2014). Desta forma, ao chegarmos aos anos 80, é notória a introdução deste conceito nas empresas, traduzindo-se num modelo de avaliação universal no âmbito da gestão dos recursos humanos, tendo sido esta avaliação um contributo importante para a tomada de consciência dos recursos humanos enquanto recurso fundamental no contexto organizacional (Cascão, 2004).

Tripathi & Agrawal (2014), referem que face à profunda globalização e à sua conseqüente competitividade, a capacidade das diferentes organizações reterem o talento referente aos seus colaboradores tornou-se uma questão de sobrevivência. Esta, dependerá da qualidade dos seus recursos para produzir um produto ou serviço, sendo nos recursos humanos que reside uma das maiores vantagens competitivas que uma organização pode ter (Midhat, Qureshi, Memon, Mari & Ramzan, 2021).

É exatamente com base nesta premissa, e consciência da importância dos recursos humanos, que surge o modelo de gestão com base em competências com o propósito

aumentar o potencial dos colaboradores e consequentemente aumentar a vantagem competitiva sobre as outras empresas (Tripathi & Agrawal, 2014).

Tal como diz Toffler³ (1980), no seu livro “Terceira Vaga”, hoje estamos na era da gestão do conhecimento e do *Brain Ware* em que cada pessoa faz a diferença pelo seu capital de experiência e conhecimento acumulados. Assim, o modelo de gestão com base em competências tem como propósito potenciar a ligação entre a estratégia de negócio e a estratégia de recursos humanos, desenvolvendo planos de ação que permitam mitigar as discrepâncias existentes entre as competências atuais e as competências chave para a eficiência do negócio (Tripathi & Agrawal, 2014).

Segundo Sparrow (1995), a literatura sobre os modelos de competências tem revelado um vasto leque de benefícios nos processos de gestão de recursos humanos nas organizações. A sua aplicação pode ser efetiva nos processos de recrutamento e seleção bem como contribuir para a eficiência no desenvolvimento de planos de carreira e processos de gestão de performance. Este modelo revela-se de grande importância, pois centra-se no potencial de desenvolvimento do indivíduo, melhorar o seu desempenho e com isso contribuir para a sua satisfação, atingindo-se com isso a melhoria da performance da empresa (Spencer & Spencer, 1993).

No que diz respeito ao modelo de gestão do desempenho com base na definição de competências, foca-se não só nos resultados obtidos, mas procura dar ênfase à forma como o colaborador atingiu esses objetivos (compreensão do processo e das competências reveladas), salientando assim o processo de aprendizagem que já aqui foi destacado como aspeto importante na liderança. (Ozceliak & Ferman, 2006).

Jaafari (2007) afirma que a necessidade de mudança para um modelo de gestão de competências é evidente e cita a McKinsey & Company⁴ “A transição para um modelo de gestão de competências requer um modelo de competências definido pela liderança corporativa, isto é, um mapa que estabeleça o conjunto de competências que estão alinhadas com a missão, visão e objetivos estratégicos da organização. (...) As competências que constituem o modelo servem como base de gestão dos colaboradores, já que elas desempenham um papel chave nas decisões de recrutamento, desenvolvimento dos colaboradores, desenvolvimento pessoal e gestão de desempenho”.

³ Toffler, escritor norte-americano, doutorado em letras, que se destacou pelas ideias futuristas sobre transformação da sociedade.

⁴ McKinsey & Company é uma companhia de consultadoria empresarial americana. É reconhecida como a líder mundial no mercado de consultadoria empresarial que desenvolve projetos na área do desenvolvimento do desempenho organizacional.

Apesar dos benefícios, a significativa quantidade de recursos (monetários e humanos) que exige para que seja desenvolvido “o” modelo de gestão de competências ideal para cada empresa, deixa-o, em alguns casos, fora do alcance das empresas de média e pequena dimensão (Tripathi & Agrawal, 2014). Esta questão, conduziu à necessidade de criar um modelo de competências genérico, tornando possível às empresas de menor dimensão aplicarem este modelo sem necessitarem de um grande investimento de recursos, mas ainda assim tendo em conta as suas especificidades (Midhat et al., 2021).

O modelo de Dreyfus (2004), surge como uma das principais referências para o desenvolvimento de modelos de gestão baseados em competências. Preconiza que o colaborador passa por cinco níveis de competência diferentes aquando do desenvolvimento de *skills* - novato, iniciado avançado, competente, proficiente e especialista – sendo avaliado em 4 parâmetros: Conhecimento, Trabalho padrão, Autonomia e Decisão. Em cada uma das competências desenvolvidas, o colaborador deve completar cada um dos 5 níveis, desde a aprendizagem das regras básicas, até chegar ao nível de especialista em que realiza aquela ação de forma natural sem esforço.

Desta forma, não só facilita a identificação do nível de competência necessária para desempenhar uma função, bem como todo o processo de recrutamento e seleção para essa mesma função (Midhat et al., 2021).

Apesar das vantagens associadas à construção e implementação de um modelo de gestão de competências, existem dificuldades que devem ser tidas em conta aquando da implementação de modelos de competências em contexto organizacional. Um dos aspetos, refere-se ao número de competências ideal. Não existindo um número ideal, Boyatzis (1982), recomenda que não se excedam as 12 competências, caso contrário, existirão imensas dificuldades na avaliação, monitorização e controlo.

Também Benayoune (2017), afirma que para permitir uma gestão eficaz, o próprio modelo de competências deve espelhar essa simplicidade e pragmatismo, caso contrário, o colaborador não será capaz de memorizar todo o conjunto de competências necessárias ao desempenho da função, nem mesmo de desenvolvê-las de forma sustentada.

2.2 Competências de Liderança

Lacerda (2015) refere o conceito de liderança como sendo um processo de influência social tendo em vista um objetivo comum. Salienta que muitas competências têm sido apontadas como requisitos importantes no desenvolvimento da liderança, sendo que estes requisitos variam tendo em conta os diferentes níveis organizacionais.

De acordo com a Teoria dos Sistemas Estratificados⁵, em que funções de níveis organizacionais mais elevados tendem a necessitar de maiores níveis de competências de liderança, sendo que, cada função estratégica, terá por base uma análise cuidada tendo em mente a sua especificidade, traduzindo-se num conjunto específico de competências de liderança, essenciais para o desempenho eficiente da função com impacto vantajoso ao nível dos objetivos da própria organização (Lacerda, 2015).

Não obstante, é salientado por Lacerda (2015) que a existência deste conjunto de competências por si só não garante a eficiência dos processos de liderança, já que depende também das oportunidades criadas, da motivação e dinâmica organizacional.

Tal como expresso na introdução, Dirani et al. (2020), referem o papel essencial do desenvolvimento de competências de liderança estratégicas em contextos de crise. No seu artigo, analisaram o desempenho de diferentes líderes e organizações a nível mundial com o intuito de perceber o tipo de competências essenciais num líder em contextos de crise.

Para Boin (2005), uma crise representa situações de stress conduzindo a enormes desafios para os líderes, destacando a importância que a qualidade do relacionamento entre líder e liderados tem na retenção e desempenho da equipa, corroborando a ideia dos modelos de gestão com base em competências, em que o foco é a retenção de talento.

Mani & Mishra (2020) referem que, em situações de crise, os líderes assumem um papel crucial na motivação dos colaboradores, na capacidade de ajustamento e flexibilidade perante o contexto tão volátil, sendo eles os agentes de suporte, essenciais na gestão da crise e no seu impacto organizacional. Na revisão feita, uma das competências salientadas é o reforço positivo. Isto é, verificaram que os líderes mais eficientes, eram aqueles que reconheciam o esforço dos colaboradores em gerirem a situação de crise. Destacam ainda, a comunicação clara bem e o desenvolvimento da empatia genuína para com as suas preocupações.

⁵ A Teoria dos Sistemas Estratificados, foi criada pelo médico Canadano Jaques Elliot.

Na mesma linha, destacam a importância do sentido de propósito, validação das emoções, foco na aprendizagem e na energização e motivação das equipas envolvidas na gestão da crise (Dirani et al., 2020).

Dirani et al. (2020) concluíram que os papéis de liderança com maior eficácia em situações de crise são: *Sensemaker* (criar um propósito e sentido num contexto de mudança rápida), *Technology Enabler* (desenvolvimento de uma visão integrada e facilitadora de recursos), *Emotional Stability and Employee Well-being* (compreensão do impacto emocional e dos desafios que acarretam), *Innovative Communication* (compreender os diferentes modelos de comunicação), *Maintain Financial Health of the Organization* (capacidade de gestão financeira perante a catástrofe, fazendo denotar uma imagem de estabilidade para os colaboradores).

Com a mesma orientação, sabendo que o desenvolvimento de líderes de sucesso é uma vantagem competitiva para as organizações, McCall & Hollenback (2002) desenvolveram a sua investigação tendo identificado um perfil de competências de liderança globais. Entre elas estão: sensibilidade cultural, capacidade de gerir situações complexas, resiliência, otimismo, ser energético, integridade e honestidade, estabilidade na vida pessoal, e uma mente aberta e flexível na questão do pensamento e da tática.

Já entre 2006 e 2008, o Center for Creative Leadership (CCL) conduziu um estudo que foi desenvolvido com o intuito de explorar a questão referente às competências de liderança que estão em falta nas organizações (Leslie, 2009). Foram entrevistados 2.200 líderes de 15 organizações de três países, permitindo verificar que as competências de liderança atualmente presentes nas organizações, na verdade são insuficientes para fazer face aos desafios do futuro (Leslie, 2009). Este projeto, teve como objetivo responder às seguintes questões: “Que competências de liderança e perspetivas são críticas para o sucesso agora e no futuro? Quão fortes são os atuais líderes nessas mesmas competências e perspetivas? Quão alinhada está a liderança com aquilo que é mais importante em termos de competências e perspetivas no futuro?” (Leslie, 2009). Aspectos que nos parecem importantes dadas a sua ligação com o presente estudo, são as competências destacadas com impacto no sucesso presente e do futuro: *Leading Employees, Strategic Planning, Inspiring Commitment, Managing Change, Resourcefulness, Being a Quick Learner e Doing Whatever it Takes*.

Posteriormente, foi desenvolvida uma ferramenta referente à avaliação das competências de liderança - O Leadership Gap Indicator (Center for Creative Leadership,

2009), com o objetivo de determinar se o nível atual das competências de liderança é o suficiente para fazer face as necessidades. Para tal, foi utilizado o *Standard Leadership Survey Model*, que consiste em 20 competências de liderança.

Este modelo de competências *standard*, teve por base uma série de estudos realizados (Raju, Leslie, McDonald-Mann & Craig, 1999; Lee & Ang, 2003; Braddy, 2007) em que foi feita uma avaliação estrutural, em diferentes níveis de gestão, contextos organizacionais e culturas, tendo-se identificado este modelo *standard*. Apresenta-se em baixo através da Tabela 1, as 20 competências que foram agrupadas no modelo.

Tabela 1 - Standard Leadership Model Competencies
Standard Leadership Model Competencies

| <i>Leading the Organization</i> | <i>Leading others</i> | <i>Leading yourself</i> |
|---------------------------------|---|---|
| <i>Being a quick learner</i> | <i>Building Collaborative Relationships</i> | <i>Balancing Personal Life & Work</i> |
| <i>Decisiveness</i> | <i>Compassion and Sensitivity</i> | <i>Composure</i> |
| <i>Change Management</i> | <i>Confronting problema Employees</i> | <i>Taking initiative</i> |
| <i>Strategic Perspective</i> | <i>Employee Development</i> | <i>Career Management</i> |
| <i>Strategic Planning</i> | <i>Inspiring Commitment</i> | <i>Self-Awareness</i> |
| | <i>Leading Employees</i> | <i>Culturally Adaptable</i> |
| | <i>Participative Management</i> | |
| | <i>Putting People at Ease</i> | |
| | <i>Respect for Differences</i> | |

Fonte: Center for Creative Leadership (2009). The Leadership Gap Indicator. Users Guide.

Em 2020, num artigo desenvolvido pelo CCL, é feita uma análise sobre as competências de liderança consideradas essenciais e transversais a diferentes líderes em diferentes níveis das organizações. Na análise, e complementarmente ao anteriormente referido, considera-se que existem quatro competências essenciais e independentes da área funcional, nomeadamente: “*Self-Awareness*”, “*Communication*”, “*Influence*” e “*Learning Agility*”. Uma vez mais, destaca-se a importância do processo de desenvolvimento pessoal do próprio líder, da compreensão das suas próprias forças e potencialidades, da capacidade de comunicar a informação e as ideias pelas equipas, da escuta ativa neste mesmo processo, da capacidade de envolvimento com os diferentes *stakeholders*, e sobretudo a capacidade de estar num constante estado de aprendizagem e procura de experiências (CCL, 2020).

Como se pode verificar, as competências apresentadas vão ao encontro do que outros autores referiram previamente, enfatizando a comunicação, a atenção na relação com o outro e com a equipa, bem como a própria atenção dada à reflexão interna do líder.

2.3 Liderança em Contexto Militar

De seguida, iniciamos uma revisão do conceito de liderança em contexto militar.

A liderança militar distingue-se obviamente da liderança em contexto civil, desde logo pelo grau de exigência inerente a um sentido de cumprimento de missão e obediência regida por regulamentos e estatutos.

O Líder militar é difícil de identificar e tipificar, é comum a dificuldade em separar o papel de Líder, Comandante e Chefe, pois os conceitos estão intrinsecamente ligados na instituição militar.

Vieira (2006), define liderança militar como "um processo de influência, (para além do uso exclusivo da autoridade), do comportamento humano tendo em vista o cumprimento das metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado".

Braz (2008), refere que a liderança em contexto militar se distingue da liderança em contexto civil pelo grau de exigência, destacando que uma das vantagens do líder militar é o facto de que os seus subordinados têm por inerência um sentido de cumprimento de missão e obediência. Por outro lado, a desvantagem é de que o meio em que desempenha as suas missões é caracterizado pelo risco e por níveis de stress elevados.

Roberts (2018) define liderança militar como o processo de influência das pessoas através do qual se providencia um propósito, direção e motivação tendo como intuito o cumprimento da missão e desenvolvimento da organização, encontrando-se aqui semelhanças com o que é definido pelo conceito de competências de liderança estratégica.

Como já tivemos oportunidade de verificar, as organizações em geral têm procurado adaptar-se progressivamente àquilo que são os modelos de gestão por competências, sendo as FFAA uma área em que isto também se verifica (Santos, 2014). Esta situação, decorre de uma cultura organizacional suportada por um conjunto de valores sólidos, bem como deveres aos quais qualquer militar está obrigado a respeitar e cumprir, tal como exposto no Estatuto dos Militares das FFAA (EMFAR 2015).

Nas Forças Armadas, a gestão de pessoal concerne a uma vivência muito própria e diferente daquele que é o contexto civil, permitindo distinguir claramente entre Gestão de Pessoal e Gestão Militar (Roco, 2012). Assim, os militares não podem ser encarados como puro capital humano, mas sim eles próprios como o cerne e a força motriz daquilo que é a missão militar. A própria questão inerente ao desenvolvimento de líderes efetivos, é, e sempre foi, uma questão central nas organizações militares.

Autores como Jacobs & Jaques (1987) e Phillips & Hunt (1992), centraram a sua pesquisa sobre liderança em competências cognitivas e de resolução de problemas, sendo estas capazes de distinguir líderes eficazes de ineficazes. Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman (2000), observam isto mesmo, salientando a sua importância nos escalões mais elevados, sugerindo que, a inteligência emocional tem um impacto positivo, uma vez que são os líderes com maior capacidade de reflexão sobre si próprios, bem como com um foco no seu campo relacional, aqueles que são considerados líderes efetivos, com maior disponibilidade para avaliar as suas próprias reações.

Bartone, Snook & Tremble (2002), realizaram um estudo nas academias militares dos EUA e concluíram que tantas as variáveis pessoais como as cognitivas conseguiram prever o desempenho ao nível das competências de liderança dos cadetes. Outro fator preponderante foi o “julgamento social”, traduzindo-se no facto de que, uma melhor compreensão de si mesmo e das relações sociais é um aspeto importante naquilo que pode ser considerado uma boa liderança (Bartone, Snook & Tremble, 2002).

McCormack & Mellor (2002), num estudo realizado nas Forças Armadas Australianas sobre a influência da personalidade na liderança no sucesso, identificaram a conscienciosidade enquanto fator preditor de sucesso. Recorrendo ao Modelo dos Cinco Fatores, definem este traço como estando ligado a uma maior tendência para a disciplina, persistência, orientação para os objetivos, um maior controlo dos impulsos e consequentemente um maior planeamento das ações. Um dos resultados obtidos, é de que índices elevados de conscienciosidade parecem ser preditores de sucesso no que diz respeito a um bom desempenho enquanto líder militar.

Ferreira da Silva (2009), na caracterização das competências de liderança dos Oficiais Subalternos⁶ de Infantaria em Operações Militares, identificou competências com maior impacto no desempenho de excelência, nomeadamente: Estabelecimento de

⁶ Oficiais Subalternos, são os oficiais de patente inferior no início de carreira: Tenente e Alferes.

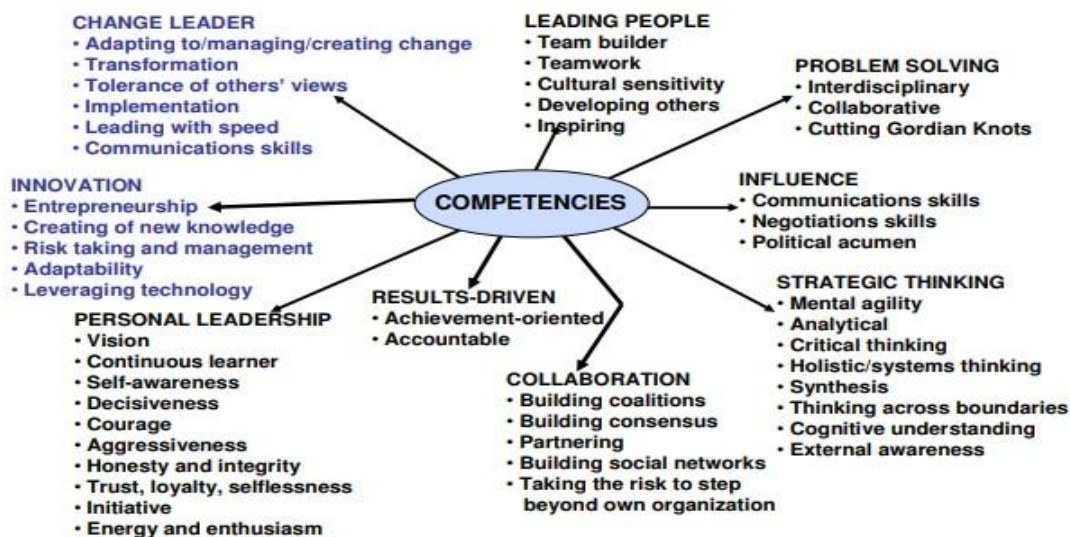
Relações Interpessoais; Decidir, Julgar Eficaz e Eticamente; Impacto/Imagem; Equilíbrio e Estabilidade Emocional; Motivação e Autocontrolo.

Rouco (2012), num estudo realizado sobre a definição de um modelo de gestão de competências de liderança no Exército português, identifica competências essenciais para o sucesso, nomeadamente a orientação para a visão e missão através do exemplo; ética; tomada de decisão e planeamento; coesão, trabalho de equipa e cooperação; gestão de conflitos pela transparência; liderança participativa e envolvimento.

Santos (2014), salienta o espírito de camaradagem e o espírito de sacrifício. Estes valores, distintos na condição militar, decorrem do juramento que cada militar faz no que diz respeito à defesa da Pátria, podendo ser traduzidos em competências como “trabalho em equipa”, “trabalho individual” e “liderança de equipas”. Santos (2014), enfatiza ainda a visão do próprio líder, baseada em valores consistentes, partilhados pelo grupo, considerando que é nesta capacidade que está o futuro da instituição militar.

Mallick (2020), analisa a mudança do paradigma da liderança em contexto militar (face às mudanças trazidas pela transformação digital), destaca um perfil de competências (ver figura 2) salientando as mesmas como influentes face aos desafios criados neste contexto e que têm impacto no sucesso.

Figura 2 - Emerging Competencies



Fonte: Mallick (2020). Military Leadership-The Changing Paradigm

No artigo, dada a diversidade de competências que atualmente são expectáveis num líder de sucesso neste contexto, Mallick (2020), salienta a importância de que os líderes

desenvolvam a capacidade de aprendizagem, capazes de reconhecer padrões e transformar essa informação em conhecimento e ações eficazes. Destaca a importância da adaptabilidade, autoconsciência, a gestão e compreensão da informação, desenvolvimento de soluções criativas, conhecimento técnico, sensibilidade ao contexto cultural, compreender a longo prazo o impacto global das ações, bem como a orientação para o comportamento ético e capaz de inculcar nos elementos que lidera o sentimento de segurança e confiança.

Relativamente à matriz de competências de liderança em contexto militar, Meerits & Kivipõld (2020), num estudo que realizaram no âmbito de diversas Forças Armadas, identificaram um conjunto de competências consideradas como transversais: empatia, orientação para a relação e conhecimento dos subordinados, desenvolvimento de um clima ético, evidenciando assim um conjunto de características e competências como estando associadas ao que é considerado um desempenho de liderança de sucesso.

A Liderança militar pode ser definida como o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder, procurando, através desta definição, abranger todo o espectro de domínios nos quais a Liderança é ou deve ser exercida.

Com efeito, os estudos sobre a liderança militar aumentaram exponencialmente nas últimas décadas, mas a sua concetualização continua a ser bastante complexa, não só pela diversidade de contextos em que a sua existência se constitui como um pilar fundamental do sucesso.

Verifica-se, de facto, que a Liderança é cada vez mais transversal a várias dimensões da sociedade. No entanto, “os militares foram os pioneiros no campo da liderança – Sun Tzu, 500 a. C.”.

A liderança transformacional “através da influência idealizada (carisma), da inspiração, da estimulação intelectual ou da consideração individualizada permite que os ‘subordinados’ ultrapassem os seus próprios interesses. Eleva os ideais e o nível de maturidade [dos subordinados], bem como as necessidades de realização, de Autoatualização e o bem-estar dos indivíduos, da organização e da sociedade.” (Bass, 1999).

O novo paradigma de liderança começou a captar atenção dos militares mesmo antes de formalmente conceptualizado, quando se percebeu que os comportamentos

transformacionais levavam os ‘subordinados’ a exceder o desempenho esperado (Bass, 1996).

Os estudos iniciais realizados no Exército, Marinha e Força Aérea Norte Americana (Bass, 1985) mostraram que a liderança transformacional pode ser fonte de promoção de uma liderança eficaz, levando a ultrapassar os desempenhos esperados. O estudo com uma amostra de Oficiais do Exército dos EUA mostra que os Oficiais que evidenciam maior liderança transformacional são aqueles que estão mais satisfeitos consigo próprios e vêm-se como mais eficazes relativamente aos que usam um estilo transaccional (Bass & Riggio, 2006). Num outro estudo (Yammarino & Bass, 1990), com Oficiais da Marinha dos EUA mostra que a liderança transformacional se relaciona positivamente com a satisfação e realização suplementar conseguida pelos subordinados e com a perceção da eficácia do comandante, comparativamente com aqueles que seguem uma liderança transaccional e *laissez faire*.

O estudo conduzido na Academia Militar Americana utilizando o Questionário Multifactor de Liderança (QML) e um questionário de clima organizacional (Ross, 1990) mostrou que os líderes transformacionais conseguem maior satisfação da parte dos subordinados.

Em contexto militar, os líderes transformacionais são avaliados pelos seus subordinados como os mais eficazes e são escolhidos para ocuparem lugares de maior responsabilidade, relativamente aos que apresentam outros estilos de liderança (Yammarino & Bass, 199).

A consistência dos resultados a que os diversos estudos anteriormente chegaram, reforça a eficácia da liderança transformacional quando comparada com a transaccional e situacional, na predição da prontidão, do esforço extra, do compromisso e da satisfação.

Assim, de acordo com diferentes autores, o sucesso está associado à orientação para os objetivos, sobretudo para a relação com os subordinados, com a equipa, para a sensibilidade face a contextos culturais, para o pensamento criativo e inovador para a resolução de problemas.

Complementarmente, verifica-se uma forte referência à dimensão da liderança do próprio, nomeadamente no que diz respeito à autoconsciência do próprio, a estabilidade emocional, a capacidade de gestão de conflitos e capacidade de planeamento, caracterizando a liderança militar como uma liderança transformacional forte e marcante.

De seguida apresenta-se uma tabela demonstrativa das principais diferenças encontradas entre a liderança civil e a liderança militar.

Tabela 2 - Diferenças entre liderança civil e liderança militar

| Dimensão | Liderança Civil | Liderança Militar |
|-----------------------------|--|--|
| Autoridade | - Autoridade pode estar dissociada da chefia. Podem exercer influência sem ocupar cargos de chefia. | - Autoridade é fortemente vinculada à posição hierárquica; - Processo de influência para além da autoridade; - A liderança pode em casos extremos infligir a morte aos liderados. |
| Objetivos e Contexto | - Processo de influência social; - Mais flexível e adaptada a ambientes negociais onde se valoriza essencialmente a criatividade e a inovação. | - Orientada para o cumprimento da missão, que frequentemente implicam situações de alto risco; - Foco na coesão e união do grupo; - Rigorosa e disciplinada. |
| Valores e Competências | - Valoriza-se a colaboração, empatia, criatividade, comunicação. | - Hierarquia, disciplina, coragem, lealdade, altruísmo; - Liderança pelo exemplo, muito vinculada pelo dever da tutela; - Desenvolvimento de valores éticos. |
| Exercício da Liderança | - Liderança tendencialmente horizontal; - Liderança tendencialmente delegada; - Incentivo à participação dos outros nas decisões; - Valoriza as opiniões dos outros e incentiva a diversidade coletiva. | - Liderança tendencialmente vertical; - Liderança presente, direta e centralizada; - Liderança de proximidade e marcadamente humanizada; - Liderança pelo exemplo, que pode em casos extremos implicar risco de vida; - Liderança baseada em protocolos e regras, devido à necessidade de respostas imediatas em situações críticas. |
| Relações interpessoais | - Assente na empatia e colaboração. | - Relações interpessoais muito fortes, assente na confiança e segurança; - Grande comprometimento entre líder e liderado; - Vincadamente emocional. |
| Relação comando e liderança | - A liderança civil valoriza mais a flexibilidade e a construção coletiva; | - A liderança militar e o comando são indissociáveis que resultam numa autoridade especial; - A liderança é marcada pela hierarquia, marcadamente transformacional. |

Fonte: Elaboração própria (2025).

2.4 Gestão de Efetivos

A gestão de efetivos é presentemente um dos maiores desafios de qualquer organização, e no Exército em particular pois debate-se com uma grande falta de efetivos na categoria de Praças.

As empresas conseguem ser competitivas através do seu capital humano, pois refere-se ao que esse indivíduo retorna monetariamente para a empresa pelas suas competências e devem reconhecê-lo como fator estratégico importante, que deve constar no planeamento (Rivas et al., 2013). Estes indivíduos são tão melhores quanto maior for o seu potencial. Aquando da realização de um estudo que relacionava a GRH e a performance organizacional, concluiu-se que a performance organizacional era incrementada quando a empresa introduzia práticas de GRH em consonância com os objetivos organizacionais (Mendes, 2012).

Estima-se que o desempenho dos trabalhadores se encontra correlacionado com a cultura, estrutura, objetivos, normas e práticas de gestão organizacionais. O gestor de RH deve considerar a experiência profissional do trabalhador, a pressão social, a cultura individual e o histórico organizacional do mesmo, para se atingirem os objetivos da empresa, ou seja, as características dos trabalhadores determinam o ritmo das mudanças organizacionais, agindo como facilitador de processos de mudança (transformação e adaptação da organização ao mercado) que tem impacto no desempenho organizacional (Scholten, 2011).

Rivas et al. (2013), salientaram que o individuo é uma fonte de desenvolvimento, e que, por conseguinte, um dos fatores que gera competitividade, e que uma empresa competitiva é aquela que incorpora e forma as pessoas, procurando desenvolver o capital humano.

Em suma, a gestão interna de RH atua como ferramenta estratégica de mudança e adaptação organizacional, agregando valor significativo às organizações através da valorização humana e da geração do conhecimento, em prol do desenvolvimento e da competitividade (Branco, 2022).

Comumente, encontram-se pesquisas que procuram associar o comportamento dos trabalhadores aos resultados alcançados pelas organizações, enfatizando que existe uma estreita relação entre estratégias de recursos humanos e desempenho organizacional.

Estudos científicos apontam que a contratação e retenção de trabalhadores com as competências alinhadas aos objetivos organizacionais retornam resultados positivos, tanto no nível macro quanto micro das organizações (Rozika, Dharma & Sitorus, 2018).

A estratégia de uma empresa está relacionada com as mudanças competitivas e as abordagens de gestão que os supervisores adotam para alcançar um melhor resultado para a organização e manter a posição da empresa no mercado (Thompson & Strickland, 2002).

No entanto, implementar estratégias requer atenção especial dos supervisores, porque os comportamentos dos líderes interferem no envolvimento e na confiança dos trabalhadores com a empresa (Meng & Berger, 2019). Melhores decisões tomadas na GRH facilitam o relacionamento no trabalho e, conseqüentemente, a capacidade da organização em cumprir as metas estabelecidas na sua estratégia (Milkovich & Boudreau, 2000).

Os Recursos Humanos no Exército, são geridos por um órgão central, a Direção de Administração de Recursos Humanos, localizada na cidade do Porto e localmente pelas unidades orgânicas, chamados de gestores locais de pessoal, as unidades militares vulgarmente chamadas de quartéis, dispersas por todo o território Nacional.

A Gestão de Recursos Humanos no Exército assenta na articulação de três conceitos de efetivo distintos entre si, contudo interdependentes:

- Efetivo Estrutural;
- Efetivo Autorizado;
- Existências.

O Efetivo Estrutural do Exército é definido por despacho do General Chefe de Estado-Maior do Exército através da aprovação dos Quadros Orgânicos de Pessoal (QOP) de pessoal. Estes QOP refletem as necessidades de pessoal mediante as missões definidas e são em regra revistos de quatro em quatro anos, contudo em datas não coincidentes a todas as unidades.

O Efetivo Autorizado é definido pela Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas⁷ aprovada pela Lei Orgânica n.º 2/2021, de 09 de agosto, determina no artigo 6.º que os efetivos militares, são fixados trianualmente, por decreto-Lei, sob proposta do Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas, ouvido o Conselho de

⁷ A Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, define a organização das Forças Armadas.

Chefes de Estado-Maior. O Efetivo Autorizado está condicionado a limitações orçamentais.

As Existências materializam-se nos efetivos reais do Exército num determinado momento, observadas todas as condicionantes impostas pelos próprios, pela instituição ou por terceiros.

A articulação e a aparente conflitualidade entre estes três conceitos de gestão tornam difícil determinar com exatidão a verdadeira dimensão das existências num determinado momento.

A gestão de efetivos, nomeadamente na categoria de Praças sofreu grandes reformas, especialmente nos últimos trinta anos. Do Serviço Militar Obrigatório que terminou em 1992, passou em 2004 a tornar-se apenas um regime voluntário (RV) e contrato (RC), até ao atual modelo baseado em voluntários profissionais.

Desde 2004, a única obrigação militar dos jovens portugueses, é comparecer no Dia da Defesa Nacional (DDN) no ano em que completam 18 anos de idade. O DDN é uma atividade de carácter obrigatório, que visa sensibilizar os jovens de ambos os sexos para as suas responsabilidades, deveres e direitos, enquanto cidadãos, dando a conhecer as missões e organização das Forças Armadas.

Na edição de 27 de abril de 2025 o Jornal de Notícias noticiou que segundo fonte do Ministério da Defesa, cerca de 10 mil jovens faltam anualmente ao DDN. Apesar de estarem previstas coimas para esses casos, o Estado não aplica multas porque ainda estão numa “fase de regulamentação”. Entre 2004 e 2024, faltaram ao DDN 208.732 jovens e apenas 13.344 regularizaram a situação, seja por nova participação ou dispensa e isenção de comparência. Neste momento, são 190.251 portugueses que estão em situação irregular.

Segundo informação recolhida através da página oficial da Direção-Geral da Administração e Emprego Público (DGAEP⁸), datada de dezembro de 2024, os efetivos das FFAA apresentam uma tendência decrescente ao longo dos últimos anos. Esta diminuição de efetivos deve-se essencialmente a falta de Praças nos três ramos das FFAA, nomeadamente no Exército, quadros no anexo A.

Esta informação é também corroborada pela AOFA, no resumo de imprensa de maio de 2025, quadros no anexo B.

⁸ DGAEP, é uma organização da Administração Pública com responsabilidade no domínio da Gestão de Recursos Humanos do estado.

A Associação Nacional de Praças das Forças Armadas (ANPFA), através do seu Presidente, tem vindo a alertar para esta falta de Praças. No Boletim de Notícias de setembro de 2024, a ANPFA alerta para esta falta de efetivos e para as precárias condições de trabalho, anexo C.

A tendência constante para cortes nos sucessivos orçamentos da defesa, trouxe novos desafios à instituição e, principalmente, aos gestores de RH. Para o ano de 2024 foram aprovadas no Diário da República N.º 5 de 07 de janeiro de 2022 (Decreto-Lei n.º 6/2022 de 07 de janeiro de 2022) 9.096 vagas para militares da categoria de Praças, contudo, no final de dezembro do mesmo ano, apenas existiam aproximadamente fileiras 4.549. Desta análise resulta a falta de aproximadamente 4.547 Praças, o que representa cerca de 50.01% do total de efetivos autorizado. Perante o efetivo aprovado superiormente, a DARH efetua anualmente um plano de estudo do pessoal necessário e divulga esses números aos Centros de Recrutamento dispersos pelo território Nacional, que se empenham na obtenção desses recursos.

Tabela 3 - Evolução de efetivos de praças no Exército, nos últimos quatro anos.

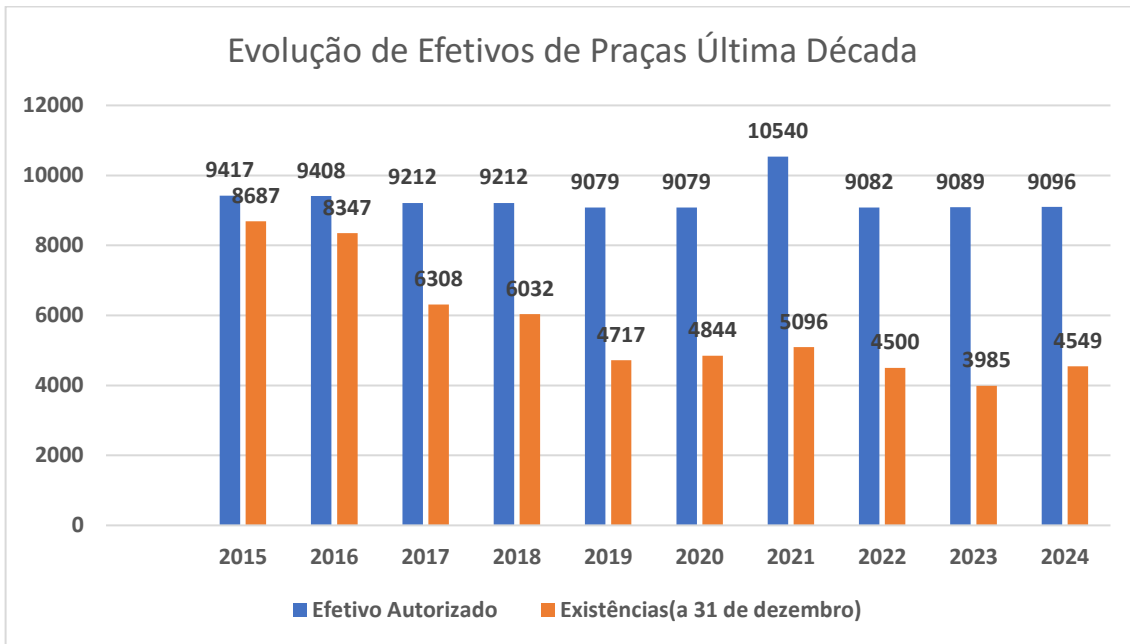
| Ano | Efetivo Estrutural em QOP | Efetivo Autorizado, em DR | Existências | Diferença |
|------|---------------------------|---------------------------|-------------|--------------------|
| 2021 | 10.124 | 10.540 | 5.096 | - 5.444 51,65% |
| 2022 | 10.124 | 9.082 | 4.500 | - 4.582 50,45% |
| 2023 | 10.124 | 9.089 | 3.985 | - 6.104 67,15 % |
| 2024 | 10.124 | 9.096 | 4.549 | - 4.547 49,98 % |

Fonte: Elaboração própria (2025).

Adaptado a partir dos Decreto-Lei n.º 104/2021; Decreto-Lei n.º 06/2022; Exército português.

Apesar do estudo agora apresentado, se referir apenas aos últimos quatro anos, apresenta-se de seguida uma figura que demonstra graficamente a tendência de evolução de efetivos de Praças autorizado e existente na última década no Exército, para melhor entendimento do fenómeno.

Figura 3 - Evolução de efetivos na última década.



Fonte: Elaboração própria (2025)

Adaptado a partir dos Decreto-Lei n.º 104/2021; Decreto-Lei n.º 06/2022; Exército português; Santos, L.A.B (coord.) (2019).

No caso concreto do Exército, as funções dos militares são definidas estatutariamente pelo Estatuto dos Militares das Forças Armadas⁹, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio. Existem cinco tipos de funções militares:

- Comando;
- Chefia;
- Estado-Maior;
- Direção Técnica;
- Execução.

Destas funções, em regra apenas a função de execução está acessível aos militares da categoria de Praças. De referir que as funções de execução estão normalmente associadas a tarefas braçais, nomeadamente: condução de viaturas; limpezas; cozinheiros; trabalhos de copa; socorrismo; operadores de máquinas e excepcionalmente tarefas

⁹ O Estatuto dos Militares das Forças Armadas, é o documento que define o regime funcional aplicável aos militares das Forças Armadas.

administrativas. Assim, independentemente da idade do indivíduo, é expectável que ira realizar este tipo de funções durante o tempo que estiver no Exército.

2.5 Satisfação e Condições de Trabalho

O conceito de satisfação profissional não possuiu uma definição clara e exata e surge como consequência da existência de diferentes abordagens e perspectivas que podem levar a distintas interpretações.

Atualmente, as organizações enfrentam vários desafios devido à natureza dinâmica do seu ambiente. Um dos muitos desafios para as organizações é satisfazer os seus trabalhadores, de modo a lidar com o ambiente em constante mudança (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

É um indicador que reflete a perceção individual acerca das correlações entre as expectativas profissionais e as recompensas, sejam elas intrínsecas ou extrínsecas, que são efetivamente obtidas dessas situações laborais. Trata-se de uma avaliação subjetiva que os indivíduos fazem relativamente às suas experiências de trabalho e perceber em que medida são alcançadas essas expectativas, influenciando não só os sentimentos de realização pessoal como a sensação de contribuição para os objetivos da organização (Rodrigues, 1995).

Diversos autores encontraram relações entre uma alta satisfação no trabalho com um melhor desempenho nas organizações (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001).

Para reter colaboradores de alto desempenho comprometidos com a excelência no trabalho que realizam, as empresas devem ser capazes de atender às suas necessidades. A satisfação no trabalho está relacionada a uma reação emocional positiva dos trabalhadores sobre as suas experiências profissionais (Milkovich & Boudreau, 2000).

É comum diferentes autores proporem dimensões que seriam constitutivas da satisfação no trabalho. Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), por meio da Teoria dos Dois Fatores, afirmam existirem dois fatores que afetam o indivíduo: os fatores motivacionais, que levam à satisfação (crescimento individual, reconhecimento profissional, autorrealização), e os higiênicos, que levam à insatisfação (salário, tipos de chefias, condições de trabalho, cultura da empresa).

O conceito de bem-estar no trabalho tem tido cada vez mais importância e vem sendo investigado com o objetivo de perceber como é que esta variável interfere nos aspetos da vida quotidiana, quer ao nível emocional, social ou psicológica. Este conceito pode ser entendido como uma combinação de duas dimensões principais. Uma delas é a dimensão afetiva, que está ligada à satisfação e às emoções. A outra dimensão é a cognitiva, que está relacionada com a realização pessoal e profissional. O bem-estar no trabalho está associado aos processos que promovem sensações positivas entre os colaboradores nas organizações (Siqueira, 2008).

Siqueira (2008), definiu satisfação no trabalho como o grau de contentamento da pessoa em relação a cinco dimensões: salário – diz respeito ao quanto o trabalhador avalia que o valor que recebe é compatível com os seus esforços, a sua capacidade, o quanto trabalha, e a realização de suas necessidades materiais; colega – está associada a um “contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho”; chefia – relacionada com a qualidade do relacionamento entre supervisores e subordinados, e também com o suporte oferecido pela organização de forma geral, pelo interesse que estes demonstram pelo trabalho desenvolvido; promoções – dizem respeito à transparência da organização no processo de ascensão na empresa, o tempo em que se espera por elas e a quantidade de benefícios recebidos; e o trabalho – é um contentamento decorrente do “interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas”.

A satisfação no trabalho refere-se à avaliação subjetiva que um colaborador faz relativamente às suas atividades laborais, realçando um estado emocional positivo resultante da sua experiência profissional. Resulta num estado emocional positivo que surge da avaliação relativamente ao trabalho, ou seja, quando há convergência entre os valores individuais e os valores entendidos como prioritários pela organização, gerando uma experiência profissional emocionalmente positiva, portanto, um bem-estar profissional (Locke, 1976).

Segundo Teoria da Satisfação no Trabalho de Locke (1976), a satisfação profissional contempla as seguintes dimensões:

Trabalho – tarefas desenvolvidas e o seu contexto, oportunidades de aprendizagem, dificuldade e quantidade de trabalho;

Salário – valor e equidade;

Promoções – frequência das promoções e base sobre a qual se fundamentam;

Reconhecimento – elogios, críticas;

Benefícios – seguros, férias, reforma;

Condições de trabalho – horário, descanso, características físicas do trabalho;

Supervisão – aspetos técnicos e das relações humanas;

Colegas de trabalho – as suas competências, o suporte, laços de amizade;

Organização e a sua direção – política geral de GRH.

Tal como refere Martinez et al. (2004), o Modelo de Locke sobre a satisfação profissional é a teoria mais utilizada em pesquisas sobre o tema, devido à sua maior abrangência e coerência teórica.

Em contexto militar, estudos anteriores têm também sugerido alguns determinantes da satisfação profissional nas FFAA. A investigação efetuada por Lopes et al. (2015) no Exército português, concluiu que os militares estavam mais satisfeitos com as condições de trabalho, colegas e supervisores, e menos satisfeitos com oportunidades de promoção e remuneração.

Relativamente às diferenças observadas entre homens e mulheres na satisfação com a dimensão salarial, as mulheres relataram maior satisfação com esta dimensão de satisfação profissional do que os homens. Estes níveis inferiores de expectativas por parte das mulheres podem ser devidos ao facto de que a força de trabalho do Exército continua a ser predominantemente composto por homens (Lundquist, 2008).

É o nível de contentamento que uma pessoa experimenta em relação ao seu espaço laboral. Isso abrange uma série de fatores, tanto internos quanto externos, como condições individuais, culturais, sociais e organizacionais. É a combinação dessas diferentes dimensões que determina se alguém está satisfeito ou insatisfeito com o seu trabalho (Correia, 2016).

2.6 Perspetivas de Carreira

A palavra carreira tem origem no latim via *carraria* ou estrada para carros. A partir do século XIX o termo começou a ser usado para definir o trajeto da vida profissional do indivíduo. O conceito tradicional de carreira surgiu com a revolução industrial e com os sistemas capitalistas, entendido como uma profissão que apresenta etapas de progressão.

Com esta revolução, aumentou a possibilidade de ascensão social motivada pelo trabalho e surgiram as primeiras noções do conceito de carreira como foi vivido até aos anos 70 do século XX que, de acordo com Chanlat (1995) era vista como uma progressão linear e vertical dentro das organizações, em que era essencialmente marcada pela estabilidade profissional das pessoas nas organizações em que trabalhavam. Neste período, a carreira significava estabilidade, remuneração e previsibilidade do futuro profissional (Chanlat, 1995).

No atual panorama económico-profissional mundial, o constante surgimento de novas tecnologias, aliado à forte competição num mercado cada vez mais global, trouxe mudanças nos requisitos, competências e perfis para os postos de trabalho das organizações, provocando profundas mudanças no conceito de carreira, verificando-se a redução do tempo de permanência nas empresas, a menor estabilidade no emprego, a descentralização das organizações, a maior mobilidade das pessoas entre empregadores, o aumento de trabalho temporário e com diferentes vínculos de trabalho (Arthur, 1994; Hall, 2002).

Esta dinâmica provocou uma tendência para que a carreira seja gerida cada vez mais pelo próprio profissional, em detrimento da organização, adaptando-a ao longo do tempo (Hall, 1976; 1996). Assim, o profissional quer ter satisfação no trabalho, dando prioridade ao compromisso profissional ao invés do organizacional (Hall, 1976). Esta nova realidade provoca alterações nas carreiras profissionais, quer do ponto de vista organizacional, quer na perspetiva do próprio indivíduo enquanto profissional.

Os estudos sobre a carreira dos séculos XX e XXI diferem consideravelmente. Entre 1960 e 1970, as pesquisas tinham em conta sistemas de carreira tradicionais, baseados em estruturas organizacionais rígidas e verticais, num modelo masculino de ascensão hierárquica. Nessa época, os cargos eram bem definidos e os estudos focavam-se em profissões específicas (Arthur, et al., 1989), uma vez que se procurava compreender as competências necessárias para o crescimento em cada uma dessas profissões (Schein, 2007).

Surge na década de 70 um modelo da autoria de Edgar Schein, denominado de Modelo de Âncoras de Carreira. A criação do termo “âncoras de carreira” definem-se como elementos intrínsecos, uma vez que, correspondem à opinião que cada indivíduo tem

sobre si mesmo, dos seus valores, motivações e talentos (Barata, 2017; Schein & Maanen, 2016).

A carreira é distinguida entre carreira externa e interna (Schein, 1996). A externa corresponde a uma série de estágios que uma determinada profissão exige e a interna é o conceito que os profissionais desenvolvem ao passar por esses estágios. Esta autoimagem é fundamental e tornou-se uma restrição para as decisões de carreira, daí ter surgido o conceito “uma âncora”, sendo um elemento individual (Schein & Maanen, 2016). Desta forma, a âncora de carreira engloba os valores, as motivações e as perceções individuais das competências e talentos, sendo um elemento intrínseco (autoconceito do indivíduo). Assim que cada indivíduo identifique a sua âncora de carreira, esta funciona como força estabilizadora, ou seja, os motivos dos quais a pessoa não abdicaria (Schein, 1996; Lemos, 2011).

Assim, foram definidas 5 âncoras de carreira: Competências Técnico-Funcionais, Competências de Gestão Global, Autonomia/Independência, Segurança/Estabilidade, Criatividade Empreendedora (Schein, 1996).

Estudos realizados após os anos 80 identificaram mais 3 âncoras de carreira: Dedicção a uma Causa/Serviço, Desafio Puro e Estilo de Vida (Schein, 1996).

Tabela 4 - Âncoras de Carreira (Schein)

| Âncoras de Carreira |
|---------------------------------|
| Competências Técnico-Funcionais |
| Competências de Gestão Global |
| Autonomia/Independência |
| Segurança/Estabilidade |
| Criatividade Empreendedora |
| Dedicção a uma Causa/Serviço |
| Desafio Puro |
| Estilo de Vida |

Fonte: Elaboração própria (2025)

Até ao final do ano de 2023 os militares da categoria de Praças apenas podiam cumprir serviço na modalidade de contratados em regime de contrato, o que os impossibilitava de permanecer na instituição para além dos seis anos de contrato. Em 2024 foi alterado o Estatuto dos Militares das Forças Armadas e criado o quadro permanente para Praças, o que permite a estes indivíduos abraçar a carreira para a vida, à imagem dos Oficiais e Sargentos do quadro permanente.

Em 2024 foram admitidos a concurso para o quadro permanente 222 militares, curso aberto no DR n.º 202 2ª série de 17 de outubro de 2024. Em 2025 admitidos a concurso para o quadro permanente 108 militares, curso aberto no DR n.º 202 2ª série de 17 de outubro de 2024. Apesar desta alteração estatutária é ainda prematuro avaliar o verdadeiro impacto na redução do défice atual. Este efetivo de admissões de Praças para o quadro permanente referente a dois anos, representa apenas 3,62% do efetivo autorizado para o ano de 2024.

Paralelamente, foi feito outro esforço na tentativa de atrair e reter os militares da categoria de Praças, com a valorização salarial, ocorrida em 2024, com a alteração dos índices salariais, Decreto-Lei n.º 64/2024, DR n.º 189/2024 Série I de 30 de setembro. Com esta significativa valorização salarial o Exército espera um maior número de candidatos às suas fileiras.

2.7 Custo-Benefício da Rotatividade

O Turnover é um termo que se traduz por ‘Rotação’ ou ‘Rotatividade’ e que pode estar associado a diferentes áreas dentro da Instituição. No caso específico da GRH, este é um indicador que pretende medir a taxa de rotatividade dos colaboradores em determinado espaço de tempo (Branco, 2022).

O Turnover é caracterizado pelo movimento de admissão e saída de trabalhadores na organização e representa a intenção dos indivíduos em deixarem a empresa, em prol de melhores condições de trabalho (Pinheiro, 2013, citado por Branco, 2022).

A saída dos trabalhadores pode ter várias implicações para uma empresa, nomeadamente, gastos em recrutamento e formação, quebras na produtividade e a redução da vantagem competitiva, no caso da perda de talento (Chowdhury & Nazmul, 2017, citado por Branco, 2022).

Os índices de Turnover são indicadores precisos da qualidade do sistema de recursos humanos implementado (Abouraia & Othman, 2017, citado por Branco, 2022).

A rotatividade dentro das organizações é inevitável e até certo ponto pode ser positiva, contudo quando se torna elevada é preocupante e reveladora de insatisfação.

Conclui-se assim que a rotatividade pode trazer benefícios e custos às organizações.

No caso particular do Exército podemos identificar como benefícios da rotatividade:

- A substituição de elementos de baixo desempenho e insatisfeitos;
- Redução de comportamentos reacionistas e negativos;
- Redução da estagnação, desmotivação, conflitos e outro tipo de fadigas acumuladas;
- Renovação de quadros, com novos conhecimentos e mais motivados.

Relativamente aos custos da rotatividade dos Praças, identificam-se os principais:

- Impacto diretamente no produto operacional, refletindo-se em elevadas perdas materiais tangíveis e intangíveis.

- As perdas materiais tangíveis são nomeadamente as de carácter financeiro, com despesas de recrutamento, provas de admissão, treinos, alimentação, fardamento transportes, sistemas de apoio à saúde, etc.

- As perdas intangíveis, estão relacionadas com a perda de talentos, conhecimento e experiência.

- As perdas de efetivo, provocam uma sobrecarga de trabalho naqueles que permanecem no exército, afetando assim o moral e a motivação.

A longo prazo, estas perdas têm um custo para a reputação e imagem do Exército, que levam muitas vezes à quebra de confiança, estabilidade e confiabilidade.

3. METODOLOGIA

Metodologia científica consiste num processo de seleção da estratégia de investigação, que condiciona por si só, a escolha das técnicas de recolha de dados, que devem ser adequadas aos objetivos que se pretendem atingir (Sousa & Batista, 2011).

Segundo Cordeiro (2008), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aperfeiçoamento de ideias ou a descoberta de intuições. Neste estudo optou-se por uma pesquisa exploratória, com o intuito de obter mais informação sobre o objeto de estudo; definir objetivos ou formular hipóteses ou descobrir um novo enfoque para o estudo que se irá realizar. Esta pesquisa poderá constituir um estudo preliminar ou preparatório para futuros estudos.

O presente trabalho assume a forma de investigação aplicada, um tipo de investigação que se centra em problemas da realidade social e na prática dos sujeitos nela implicados, é orientada para a ação, para a resolução de problemas que formam parte dessa realidade, e que ambiciona uma melhoria da *praxis*, o controlo da implantação de políticas ou mesmo a avaliação das já existentes (Coutinho, 2013).

Entre os métodos básicos de investigação científica estão: o indutivo, o dedutivo e o hipotético-dedutivo (Sarmiento, 2013). Optou-se pelo método indutivo, um processo pelo qual, partindo de dados ou observações particulares constatadas, se pode chegar a proposições gerais (Brauner, 2014).

A contemporaneidade do fenómeno em estudo e a conseqüente escassez de conhecimento científico produzido acerca do mesmo, levaram também à adoção de uma abordagem de carácter qualitativo. Assim, o objetivo será alcançar um entendimento mais profundo e subjetivo do objeto de estudo, sem se preocupar com medições e análises estatísticas (Vilelas, 2009), através da análise de dados descritivos obtidos a partir de documentos, de entrevistas e da observação (IUM, 2016).

A utilização de entrevistas assenta na consciência de que esta metodologia de recolha de dados permitirá uma compreensão mais profunda e rigorosa da situação realmente existente, através de dados fornecidos pelos indivíduos entrevistados.

Uma entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo (Bogdan & Biklen, 2010).

Para evitar enviesamentos prévios, desconfianças ou dúvidas, os entrevistados foram convidados a partilhar o seu percurso profissional, num formato de experiência de vida.

3.1 Investigação e Contexto

As investigações científicas assentam em objetivos que as direcionam no sentido de atingir os resultados requeridos. É neste contexto que o objetivo do estudo indica a principal intenção da investigação, ou seja, corresponde ao produto final que a investigação quer atingir (Sousa & Baptista, 2011).

Traduzir um projeto de investigação sob a forma de uma pergunta de partida só será útil se essa pergunta for corretamente formulada (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2019).

Assim, a pergunta de partida ficou definida assim: De que forma o modelo de competências de liderança militar condicionam a falta de efetivos, nomeadamente na categoria de Praças no Exército?

Pelo que se pretende com a presente investigação identificar as competências de liderança adequadas à retenção de Praças no Exército.

Foram também identificadas cinco perguntas derivadas às quais se pretende responder no final do estudo:

1. Qual o nível de satisfação em relação às chefias militares?
2. As relações interpessoais com os comandantes e chefes influenciaram a saída do Exército?
3. Qual a relação entre as condições de trabalho e a rescisão do contrato?
4. Qual a relação entre as perspetivas de carreira e a rescisão do vínculo contratual?
5. Qual a principal razão para a saída do Exército?

3.2 Opções Metodológicas e Técnicas de Recolha

Para a realização desta investigação, optou-se por adotar uma estratégia de investigação qualitativa que se preocupasse em analisar e interpretar aspetos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e inclui a investigação de conhecimento, podendo assentar em entrevistas e, posteriormente, na interpretação dos seus resultados (Sarmiento, 2013).

Apesar do paradigma qualitativo estar sujeito à análise subjetiva dos investigadores, é capaz de gerar conhecimento válido (Sarmiento, 2013).

Para Minayo (1999) a abordagem qualitativa não pretende o alcance da verdade, com o que é certo ou errado, mas sim a compreensão da lógica que permeia a prática na realidade, sabendo que o nível de realidade não pode ser quantificado, pelo que não procura enumerar ou medir e, assim, não emprega instrumentos estatísticos. A abordagem qualitativa faz uso de um conjunto de diferentes técnicas interpretativas e, como tal, é importante absorver o significado dos conceitos para resolver o problema.

As entrevistas, fornecem inferências casuais percetivas, contudo têm como desvantagem, o risco de haver uma visão distorcida, devido a questões mal elaboradas e a respostas tendenciosas (Yin, 2010).

As entrevistas têm como principal objetivo explicar o ponto de vista dos participantes, como pensam, interpretam ou explicam o seu comportamento no contexto natural em estudo, e ainda, perceber a perspectiva de quem participa nas entrevistas (Coutinho, 2011).

A entrevista utilizada foi a semidiretiva por se considerar a melhor estratégia para o estudo em questão e pelas orientações dadas pela literatura, ou seja, não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2019). Neste tipo de entrevista, o investigador possui uma série de perguntas que servem como um guia, e são relativamente abertas no sentido de receber as informações pretendidas.

Optou-se por esta tipologia de modo a permitir ao entrevistado exprimir mais facilmente as suas opiniões. Neste tipo de pesquisa há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números (Kauark et al., 2010).

Depois de explicado o objetivo e finalidade do estudo, garantida a confidencialidade e solicitada a devida autorização para gravar, as entrevistas tiveram a duração de aproximadamente 30 minutos, foram registadas em áudio, com transcrição integral do seu conteúdo.

Iniciou-se o trabalho realizando o enquadramento teórico, com uma revisão sistemática da literatura, tendo por sua vez um carácter qualitativo, centrado na análise de publicações académicas relevantes sobre o tema. Esta escolha deveu-se ao facto de ser um método adequado para procurar um consenso sobre uma temática e sintetizar o conhecimento (Wright et al., 2007).

A recolha de informação foi efetuada recorrendo, prioritariamente, a fontes primárias, consideradas fontes originais, sendo as fontes secundárias, consideradas como dados de “segunda mão” (Prodanov & Freitas, 2013).

Fez-se uma pesquisa de artigos científicos, *eBook's*, e obras literárias, em bases de dados eletrónicas (*Google Scholar, B-On, EBSCO, Springer, Scopus e Science Direct*), a partir da pesquisa das palavras-chave tanto em português, como em inglês. Foram incluídos artigos publicados em língua portuguesa, oriundos de estudos realizados nas FFAA nacionais e estrangeiras.

Como a temática da GRH é investigada há muitas décadas, deu-se especial relevância às fontes primárias, e procurou-se o contributo dos autores originais, citados nos artigos que fazem parte do horizonte temporal. Os critérios de exclusão foram direcionados para artigos de reflexão e ausência de resumo nas bases de dados eletrónicas.

Perante a abrangência que um tema de investigação pode ter, depois de escolher esse tema torna-se necessário delimitar a amostra (Marconi & Lakatos, 2002).

Para além da revisão bibliográfica, com o objetivo de aumentar o conhecimento acerca do tema escolhido e dos temas circundantes que completam a temática central, foram também realizadas entrevistas individuais, classificadas como semiestruturadas, na medida em que o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2019).

As entrevistas foram realizadas e guardadas com autorização dos entrevistados, para evitar distorções, esquecimentos e para auxiliar a memória. Após a autorização para participar na entrevista, foi garantido o anonimato e confidencialidade de todos os dados recolhidos. Estas foram realizadas presencialmente e tiveram em média a duração de cerca de 30 minutos. Foram depois transcritas e, de seguida, efetuada a análise do conteúdo.

Em relação ao tratamento de dados, constatou-se que existem diversas formas, métodos e programas de análise de conteúdos. Contudo, para o caso em particular o tratamento das respostas obtidas através da entrevista, optou-se pelo processo de tratamento de dados apresentado Guerra (2006), refere que, após a transcrição da entrevista, o investigador procede à leitura das respostas, sublinhando aspetos de maior relevância para a análise do fenómeno em estudo.

3.3 Participantes na Amostra

Relativamente aos processos de amostragem, Marotti, Galhardo, Furuyama, Pigozzo, Campos e Laganá (2008), referem-se a duas divisões neste campo: a probabilística e a não-probabilística. Por amostragem probabilística entende-se aquela em que todos os elementos da população têm probabilidade conhecida (diferente de zero) de pertencer à amostra, sendo a única que permite planos de amostra representativa e de estimar até que ponto os resultados obtidos em estudo tendem a diferir dos resultados da própria população. Estas amostras, permitem especificar para cada elemento da população, qual a probabilidade de ser incluído na amostra e poder ser submetida a tratamento estatístico. Caso estas características não se verifiquem, estamos perante um tipo de amostragem não probabilística, sendo o tipo mais comum a amostra por acessibilidade ou por conveniência. Esta pressupõe que o investigador selecione os elementos a que tem acesso, ocorrendo a intervenção do critério subjetivo do investigador (Marotti et al., 2008).

Tendo em conta os objetivos do estudo, e como o número de militares Praças desvinculados do Exército nos últimos quatro anos não nos foi facultado pelo EP, adotou-se o método de amostragem por conveniência, dada a existência de restrição de recursos e o acesso a informações limitado. Caso esse número tivesse sido facultado, teria sido utilizado o *Sample Size Calculator da Qualtrics*¹⁰ e facilmente teria sido encontrado o valor ideal da amostra.

A Amostra é o procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população é escolhido para que a população inteira esteja representada (Freixo, 2011).

A análise da amostra pressupõe entrevistas a uma população de tal forma que os resultados obtidos possam ser generalizados ao universo todo (Sousa & Batista, 2011).

Qualquer investigação empírica pressupõe uma recolha de dados sobre o conjunto de entidades. Os dados são informações na forma de observações, medidas ou variáveis fornecidas por um conjunto de entidades, ou casos da investigação. Para que os dados sejam validados, o tamanho da amostra tem de ser suficiente para sua generalização ou os entrevistados selecionados atores-chaves no processo em estudo (Sarmiento, 2013).

¹⁰ O *Sample Size Calculator da Qualtrics* é uma ferramenta *online disponibilizada pela Qualtrics* no sentido de permitir a definição do tamanho da amostra ideal para efeitos de significância estatística.

A amostra diz respeito aos sujeitos, casos ou observações selecionadas da população em que se fundamenta a investigação, e o sujeito corresponde a cada um dos elementos que compõe a amostra (Rosado, 2017).

Em relação aos critérios de seleção dos entrevistados, foram considerados militares da categoria de Praças que se desvincularam voluntariamente do Exército nos últimos quatro anos, estando previsto a realização de trinta entrevistas, número considerado razoável para o estudo em causa. Deste universo de militares considerados para a amostra, alguns não renovaram o contrato, outros rescindiram esse contrato antes do seu término.

Outro critério de seleção considerado foi a proximidade territorial, estes ex-militares são na sua maioria residentes no concelho de Abrantes e antigos colegas de Escola e de Liceu, o que permitiu reduzir substancialmente maiores despesas com deslocações e viagens a localidades mais distantes.

Este método de amostragem é o que mais se ajusta ao presente estudo devido ao facto de não se conseguir estudar toda a população. Por isso, é necessário escolher a população consoante as características e aquilo que se assemelha entre eles.

Apenas serão incluídos no estudo indivíduos que se desvincularam voluntariamente do Exército e se ofereceram voluntariamente para responder às questões da entrevista, excluindo todas as situações que não se enquadrem neste critério.

3.4 Validação dos Instrumentos de Recolha

A validade é um dos critérios capaz de avaliar a qualidade de um instrumento. Pode ser definida como a capacidade de um instrumento medir com precisão o que se propõe a medir.

Existem três tipos principais de validade: validade de conteúdo, de construto e relacionada a um critério.

A validade de conteúdo refere-se à análise do conteúdo do instrumento, com objetivo de verificar se os itens propostos se constituem numa amostra representativa do assunto que se deseja medir. Nesse tipo de validação, os instrumentos são submetidos à apreciação de peritos, os quais podem sugerir a retirada, acréscimo ou modificação dos itens.

Na presente investigação, para proceder à validade de conteúdo, os guiões das entrevistas foram postos à análise do orientador, assim como dos gestores de RH do EP, para validação do referido conteúdo, clareza de linguagem e adequação aos objetivos da investigação.

Para a validação do presente estudo, foi também verificada a validação interna e externa dos dados.

A validação interna, refere-se à verdade do estudo, à precisão dos resultados obtidos com o presente estudo. Esta validade foi conseguida através de:

- Controlo das variáveis de estudo inicialmente propostas: Caraterizar a liderança militar, perceber a relação entre esta e a falta de efetivos; avaliar a importância das condições de trabalho com a falta de efetivos; compreender se a falta de perspectivas de carreira condiciona a retenção de efetivos das Praças do Exército;

- Utilização de instrumentos de medição a avaliar nas entrevistas, proposta no Apêndice - A, nomeadamente: A Tipificação da liderança; avaliar as condições de trabalho; identificar as perspectivas de carreira; identificar razões da saída.

- Pela seleção adequada da amostra, foram escolhidos aleatoriamente trinta ex-militares que rescindiriam voluntariamente o contrato nos últimos quatro anos, garantindo assim que esta amostra represente a população alvo do estudo.

A validação externa do estudo, refere-se à verdade na vida real, à capacidade de generalizar os resultados por outras populações e contextos, e foi conseguida através de:

- Escolha de uma amostra representativa que reflete a diversidade da população alvo;

- O estudo foi realizado em ambiente real, com indivíduos que vivenciaram a experiência;

- O replicar do estudo agora apresentado, é proposto pelo autor deste trabalho no Capítulo 5., onde se recomenda uma replicação do estudo em amostras mais alargadas, que permitam ultrapassar as limitações agora identificadas e, por conseguinte, testar a viabilidade das recomendações efetuadas.

Tendo por base esta contextualização e para confirmar os dados obtidos, passar-se-á à fase seguinte da análise de conteúdo a que se propõe responder com este trabalho de investigação.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Passemos então à apresentação e discussão dos resultados e conclusões. Neste capítulo, apresentam-se os resultados obtidos das respostas às entrevistas.

As respostas foram obtidas através de entrevista, e optou-se pelo processo de tratamento de dados apresentado Isabel Carvalho Guerra “Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdos” (2006), refere que, após a transcrição da entrevista, o investigador procede à leitura das respostas, sublinhando aspetos de maior relevância para a análise do fenómeno em estudo, após a sua transcrição, fez-se uma análise de conteúdo, de forma a manter a independência sobre os dados, com o objetivo de identificar informações, a partir das respostas obtidas. Seguindo o método adotado, de referir que apenas serão transcritas as respostas às questões que obtiveram maior representatividade, maior frequência e maior similaridade.

Assim, nas 30 entrevistas efetuadas, foram gastas aproximadamente 15 horas de gravações e aproximadamente 50 horas na transcrição de áudio para texto.

Do universo dos 30 entrevistados, são todos do sexo masculino. A média de idade fixa-se nos 28 anos de idade e o tempo médio de prestação de serviço no exército é de 04 anos. Através das respostas à pergunta nº 16, aferiu-se que dos 30 entrevistados, a maioria não possuía o 12º ano e escolaridade completo, e nenhum possuía escolaridade de nível superior.

De seguida são transcritas partes das entrevistas consideradas relevantes para esta investigação. As transcrições serão relacionadas ao número da entrevista. Após a transcrição e leitura das respostas, transcreve-se os aspetos de maior relevância.

4.1 Testemunhos sobre a Caracterização da Liderança Militar

Após a transcrição e leitura das respostas, transcreve-se os aspetos de maior relevância na análise, para a caracterização do tipo de liderança e a perceção dos ex-militares em relação a esta.

A análise dos resultados incide fundamentalmente sobre as competências de liderança apresentadas no capítulo 2.

Estes modelos assentam num conjunto de competências essenciais em contexto militar, preconizadas por vários autores.

Quadro 1. Caracterização da Liderança Militar

Testemunhos:

(Entrevista nº 1, resposta a questão nº 3)

“Os primeiros dias foram estranhos, mas entendo porquê! Mas depois fui muito bem recebido pelos graduados da unidade, sempre simpáticos e prontos para ajudar. Falavam muito connosco e notava que tinham bastante sensibilidade”

(Entrevista nº 3, resposta a questão nº 3)

“Foi tranquilo, com muita brincadeira à mistura, mas foi muito bom. Havia tempo para tudo, coisas sérias e montes de brincadeiras”

(Entrevista nº 5, resposta a questão nº 3)

“Foram dias difíceis porque tudo era novo e diferente, mas os graduados ajudaram-me muito a perceber o que estava a li a fazer.”

(Entrevista nº 8, resposta a questão nº 3)

“Foram dias terríveis, pois tudo era novo e diferente, mas os Oficiais e os Sargentos apesar de se fazerem de maus, no fundo eram boas pessoas e ajudaram muito na minha integração.”

(Entrevista nº 10, resposta a questão nº 3)

“Foi o período mais difícil do tempo em que estive na tropa, porque era tudo novo, diferente, longe de casa e dos amigos, mas os graduados foram bons amigos, apesar da dureza dos treinos.”

(Entrevista nº 11, resposta a questão nº 3)

“De uma maneira geral fui bem recebido. Reconheço até que me abriram os olhos para a vida.”

(Entrevista nº 13, resposta a questão nº 3)

“Não estava à espera de muito, pois já me tinham avisado que os graduados eram bastantes agressivos, mas até foi porreiro ajudaram-me a abrir os olhos para a vida.”

(Entrevista nº 16, resposta a questão nº 3)

“A formação é desadequada, mas os graduados foram bons amigos”

(Entrevista nº 2, resposta a questão nº 4)

“A princípio parecia que ia correr mal, mas com o passar do tempo tudo mudou, notava sensibilidade na fala, no tratamento etc. Notava-se que sabiam o que estavam a fazer e como tratar as pessoas nas diferentes situações. Falavam muito connosco.”

(Entrevista nº 5, resposta a questão nº 4)

“A relação com os meus superiores foi boa, se as coisas às vezes não corriam bem, não era por culpa deles, mas devido muitas vezes à falta de materiais e de tempo”

(Entrevista nº 7, resposta a questão nº 4)

“Foi uma relação com altos e baixos, mas no fundo foi bastante positiva, pois aprendi muito com eles. São pessoas bem formadas e sabem bem o que fazem. Nós por vezem é que não estávamos dispostos a desempenhar determinado tipo de coisas.”

(Entrevista nº 11, resposta a questão nº 4)

“Sempre me dei bem com todos, nunca houve nada que me ofendesse, mas eu também sempre cumpro com as minhas obrigações. Os graduados na sua maioria são pessoas cultas e bem formadas e penso que eram bastante sensíveis aos nossos problemas.”

(Entrevista nº 16, resposta a questão nº 4)

“A relação com os superiores hierárquicos foi boa. Eles adaptavam-se bem às nossas diferenças culturais e pessoais. A maioria era até muito sensíveis aos nossos problemas e dificuldades, estavam sempre prontos para ajudar.”

(Entrevista nº 18, resposta a questão nº 4)

“Sempre me dei bem com eles, muitas vezes as coisas não corriam bem, mas a culpa não era deles. Não foi por causa dos graduados que rescindi o contrato. Era muito trabalho, muitos serviços, muitos exercícios de campo etc. Quando disse que ia embora, tentaram de tudo para eu ficar.”

(Entrevista nº 22, resposta a questão nº 4)

“Sempre correu bem, quando as coisas corriam mal os graduados fazia de tudo para resolver as situações e nunca nos abandonavam à nossa sorte.”

(Entrevista nº 2, resposta a questão nº 5)

“Sempre, foram sempre amigos e protetores, menos na recruta que parecia tudo mais difícil.”

(Entrevista nº 4, resposta a questão nº 5)

“Sim. Senti proteção e amizade dos meus superiores hierárquicos. Penso que eram bastante sensíveis aos nossos problemas e dificuldades. Davam-nos bons conselhos”

(Entrevista nº 7, resposta a questão nº 5)

“Sim, senti. Quanto mais graduados eram, mais senti essa proteção.”

(Entrevista nº 11, resposta a questão nº 5)

“Sim, senti.”

(Entrevista nº 12, resposta a questão nº 5)

“Sim. Senti sempre que se preocupavam com a nossa segurança principalmente.”

(Entrevista nº 16, resposta a questão nº 5)

“Sim. Senti proteção e amizade principalmente dos mais graduados e mais velhos.”

(Entrevista nº 18, resposta a questão nº 5)

“Sim.”

(Entrevista nº 22, resposta a questão nº 5)

“Sim. Senti proteção e amizade quando era tempo disso, mas às vezes tornavam-se mais duros e difícil.”

(Entrevista nº 24, resposta a questão nº 5)

“Sim. Duma forma geral eram amigos de toda a gente. Lembro-me que às sextas-feiras, faziam de tudo para não nos atrasarmos, para não perdermos o comboio e o autocarro.”

(Entrevista nº 27, resposta a questão nº 5)

“Sim. Ainda hoje sou amigo de alguns.”

(Entrevista nº 30, resposta a questão nº 5)

“Sim.”

(Entrevista nº 1, resposta a questão nº 6)

“Sim, sempre foram honestos e justos comigo. Durante muito tempo até achei que não eram justos, pois ficava muitas vezes de serviço, mandavam fazer tarefas que eu detestava, principalmente as limpezas, varrer fazer pequenas obras de construção civil. Mas agora que já passou algum tempo até entendo, eles mandavam fazer o que tinha de

ser feito, o problema é que sobrava sempre para nós, porque eles os graduados não trabalham, só mandam. Eles têm outros tipos de preocupações”

(Entrevista nº 3, resposta a questão nº 6)

“Enquanto lá estamos até pensamos que são injustos connosco, mas com o tempo percebemos que não. Eles também cumprem as ordens que veem de cima, no final quem faz somos nós.”

(Entrevista nº 5, resposta a questão nº 6)

“Sim.”

(Entrevista nº 7, resposta a questão nº 6)

“Sim. Considero que tive muita sorte com os graduados com que trabalhei o tempo que lá estive. Até podiam ser rígidos muitas vezes, mas eram bem honestos e motivavam a malta.”

(Entrevista nº 9, resposta a questão nº 6)

“Sim. Eram pessoas bem formadas e muito honestas.”

(Entrevista nº 10, resposta a questão nº 6)

(Sim.”

(Entrevista nº 16, resposta a questão nº 6)

“Sim.”

(Entrevista nº 19, resposta a questão nº 6)

“Sim. Considero que os graduados com que trabalhei eram honestos.”

(Entrevista nº 22, resposta a questão nº 6)

“Sim, honestos.”

(Entrevista nº 23, resposta a questão nº 6)

“Sim”

(Entrevista nº 24, resposta a questão nº 6)

“Sim. Eram tipos honestos e bem engraçados na maioria.”

(Entrevista nº 28, resposta a questão nº 6)

“Sim. Apenas fiquei indignado quando me mandaram ir trabalhar para uma grande cozinha numa unidade. Quando ficava lá o fim de semana, depois davam-me uma semana de folga.”

(Entrevista nº 29, resposta a questão nº 6)

“Honestos, e bem.”

(Entrevista n° 30, resposta a questão n° 6)

“Sim.”

(Resposta a questão n° 7)

Todos os 30 entrevistados reponderam da mesma maneira: “Sim.”

(Resposta a questão n° 8)

Vinte e nove entrevistados reponderam da mesma maneira: “Sim.”

Apenas na entrevista n.º 12 foi respondido:

“De uma maneira geral, sim fiquei satisfeito com a maioria dos graduados”

(Entrevista n° 2, resposta a questão n° 9)

“Não. Penso que a culpa é dos políticos que mandam mais.”

(Entrevista n° 5, resposta a questão n° 9)

“Não são os responsáveis diretos, pois eles fazem de tudo para lá ficarmos.”

(Entrevista n° 7, resposta a questão n° 9)

“Não diretamente, mas se calhar podiam tentar mudar as coisas.”

(Entrevista n° 8, resposta a questão n° 9)

“Não. A culpa é de quem está lá em cima.”

(Entrevista n° 10, resposta a questão n° 9)

“Não. Eles até se chateiam quando rescindimos o contrato.”

(Entrevista n° 13, resposta a questão n° 9)

“Não. Eles fazem tudo e mais alguma coisa para lá ficarmos. Eles também não conseguem mudar a situação dos ordenados e da carreira”

(Entrevista n° 15, resposta a questão n° 9)

“Não. Julgo que os responsáveis são os do governo que não lhes dão as ferramentas que precisam.”

(Entrevista n° 20, resposta a questão n° 9)

“Penso que não. Eles até nos aconselham a aguentar e ficar a ver se as coisas mudam.”

(Entrevista n° 23, resposta a questão n° 9)

“Não. A tropa ainda pensa à antiga e estes não conseguem mudar praticamente nada.”

(Entrevista n° 25, resposta a questão n° 9)

“Não.”

(Entrevista nº 26, resposta a questão nº 9)

“Não. Se não ficar lá ninguém eles também podem ficar sem emprego.”

(Entrevista nº 28, resposta a questão nº 9)

“Acho que a culpa é do governo que gasta tudo noutras coisas e depois não sobra nada para a tropa. Mas uma coisa tenho a certeza, para as festas não faltava. Eu trabalhava numa cozinha e bem via que nessas ocasiões não faltava nada.”

(Entrevista nº 29, resposta a questão nº 9)

“Não.”

(Entrevista nº 30, resposta a questão nº 9)

“Não. Também não sei bem de quem será.”

Fonte: Entrevistas

Através das entrevistas obtiveram-se testemunhos interessantes para a caracterização da liderança em contexto militar.

Através da análise realizada, verifica-se que a perceção dos Praças do Exército, corrobora em parte o que foi apresentado na discussão teórica, existindo assim uma tendência para a valorização das competências do líder.

É possível aferir que as competências de liderança militar mais enfatizadas, relacionam-se com as excelentes **relações interpessoais** desenvolvidas pelos líderes. A boa **comunicação, gestão e compreensão da informação**, sendo os líderes considerados de bons **comunicadores**, com sentido de humor e de bom trato. Relativamente à **adaptabilidade** verificou-se uma grande adaptabilidade dos líderes às diferentes especificidades culturais e a permanente preocupação em garantir a estabilidade do grupo. No que concerne à **autoconsciência e sensibilidade ao contexto cultural**, testemunhou-se uma grande consciência dos líderes às origens dos militares e à capacidade de se adaptarem a essa diversidade, criando assim boas relações de trabalho no grupo. Neste particular de relevar a forma eficaz e ética como atuam de forma a manter e potenciar o equilíbrio e estabilidade emocional dos subordinados, demonstrando grande **empatia** para com estes. Os líderes foram considerados bons **influenciadores** das gerações mais novas no **desenvolvimento de soluções criativas** e bons orientadores de pessoas. Considerados

transmissores de valores, e boas orientações éticas. A **motivação** foi também uma das competências de liderança mais valorizada pelos entrevistados, sendo uma das estratégias mais eficazes para potenciar as boas relações interpessoais com os liderados. Os líderes são caracterizados como agentes influenciadores, propensos à mudança, incitam e transformam as atitudes, crenças dos seguidores, tornando-os conscientes das suas necessidades, uma liderança tipicamente transformacional.

De uma forma geral estes líderes são considerados honestos, justos, competentes, sensíveis, eticamente generosos e transmissores de confiança.

Alguns entrevistados consideram mesmo antigos comandantes e chefes como modelos e exemplos a seguir.

4.2 Testemunhos sobre Satisfação Profissional e Condições de Trabalho

De seguida transcreve-se os testemunhos dados nas entrevistas, onde se destacam os aspetos de maior relevância no que respeita a perceção dos entrevistados em relação Satisfação Profissional e às Condições de Trabalho.

Para esta análise vamos utilizar as dimensões do modelo apresentado na Teoria da Satisfação no Trabalho de Locke sobre a satisfação profissional, apresentado anteriormente no capítulo 2. Esta é teoria mais utilizada em pesquisas sobre o tema, devido à sua maior abrangência e coerência teórica.

Quadro 2. Perceção dos entrevistados em relação satisfação profissional e às condições de trabalho

Testemunhos:

(Entrevista nº 1, resposta a questão nº 11)

“Nunca me senti realizado. Na recruta só nos ensinam a marchar, correr, fazer flexões, etc. Passávamos o tempo a treinar a marchar, usar a arma, formaturas e mais formaturas, depois cheguei à unidade fui parar às obras. O tempo que lá andei, só capinava, varria, cortava árvores e apanhava lixo. Nunca me senti verdadeiramente um militar. Só usei a arma para fazer serviços, uns atrás dos outros.”

(Entrevista nº 2, resposta a questão nº11)

“A formação é desadequada, não somos preparados para o que depois vamos fazer nas unidades. Na recruta só aprendi a marchar e correr, mas depois fui para condutor porque já tinha a carta de condução que paguei do meu bolso.”

(Entrevista nº 3, resposta a questão nº 11)

“Recebemos um tipo de formação, depois desempenhamos outras tarefas, tipo varrer, limpar, descascar batatas, fazer as camas aos graduados, etc. Isso a mim nunca me caiu muito bem, por isso é que me vim embora”.

(Entrevista nº 4, resposta a questão nº 11)

“A formação é desadequada, não somos preparados para o que depois vamos fazer nas unidades.”

(Entrevista nº 5, resposta a questão nº 11)

“A formação é desadequada, ensinaram-me a marchar e depois fui limpar pratos e o chão duma cozinha.”

(Entrevista nº 8, resposta a questão nº 11)

“Na recruta só nos ensinam coisas relacionadas com a guerra, exercícios, etc. É tudo muito físico e mental, depois chegamos às unidades e nada, todos para as faxinas e fazer serviços”

(Entrevista nº 11, resposta a questão nº 11)

“A formação é desadequada. Se fosse hoje tinha ido para as forças especiais, pelo menos esses fazem aquilo que treinaram, como por exemplo os paraquedistas, treinam saltos e fazem saltos.”

(Entrevista nº 17, resposta a questão nº 11)

“A formação não tem nada a ver com o que fazemos nas unidades, a não ser marchar e fazer serviços”

(Entrevista nº 20, resposta a questão nº 11)

“A formação é desadequada, deviam treinar-me mais para aquilo que é a missão do exército, e não se perder tempo com cerimónias, festas e etc.”

(Entrevista nº 22, resposta a questão nº 11)

“A formação é normal penso eu, também não conheci outra, mas depois para pouco serve. Em muitos casos nem farda completa nos davam. Cada um vestido à sua maneira, não dava prazer nenhum andar assim.”

(Entrevista nº 1, resposta a questão nº 12)

“Não. Não gostei das limpezas nem das obras que me mandavam fazer.”

(Entrevista nº 2, resposta a questão nº 12)

“A princípio não porque fui para as limpezas, mas depois até correu bem como tinha a carta de condução acabei por ficar condutor. O problema eram os exercícios e mais exercícios, todas as semanas ia para Lisboa levar Oficiais para reuniões, inclusive aos fins-de-semana. Quando chegava à unidade só me apetecia dormir, não tinha tempo para nada”

(Entrevista nº 3, resposta a questão nº 12)

“Nem por isso. Quando acabei a recruta fui para Tancos, aí praticamente só trabalhava na jardinagem, limpezas e fazia serviço. O que mais detestava era os serviços ao fim de semana, acabávamos por passar duas e três semanas sem ir a casa.”

(Entrevista nº 4, resposta a questão nº 12)

“Não. Fui trabalhar para a copa numa cozinha, era um trabalho muito duro, passava o dia todo molhado, sempre a escorregar no chão da copa. Detestava descascar batatas, senouras e tudo o resto. Depois eram, os serviços ao fim de semana, uma chatice.”

(Entrevista nº 5, resposta a questão nº 12)

“Não. Detestei o serviço, fui trabalhar para uma cozinha, não percebia nada daquilo, mas fui-me calando porque tinha boas compensações. Trabalhava um fim-de-semana e depois ia uma semana para casa.”

(Entrevista nº 16, resposta a questão nº 12)

“Mais ou menos, mas podia ter sido melhor. Fui para as limpezas, mas passado pouco tempo fui para quarteleiro, era o responsável pela segurança das armas durante o dia que estava de serviço. O problema é que fazia muitos fins-de-semana porque só éramos três a fazer escala. Fartei-me e fui-me embora.”

(Entrevista nº 18, resposta a questão nº 12)

“Não. Os meus pais não criaram para andar a fazer limpezas. Depois os serviços de semana e de fim-de-semana, uma chatice. A minha família dizia que passava mais tempo na tropa do que em casa.”

(Entrevista nº 20, resposta a questão nº 12)

“Não. Eu fui condutor na tropa. Fazia muitos serviços durante a semana e fins-de-semana. Fazia muitas horas a conduzir, descansava pouco. A certa altura andava tão cansado que tinha medo de adormecer na condução e ter um acidente.”

(Entrevista nº 21, resposta a questão nº 12)

“Não. Fui trabalhar para uma secção onde se faziam pequenas obras, reparações de canalização, etc. Passava o dia todo sujo. Se isso não fosse suficiente ainda tinha de fazer os serviços semanas e ao fim de semana, uma verdadeira prisão.”

(Entrevista nº 23, resposta a questão nº 12)

“Não. Fazia de tudo. Uns dias nos jardins, outros na copa da cozinha. Depois eram os serviços, não fui feito para aquilo. Quando arranjei emprego fui logo embora”

(Entrevista nº 25, resposta a questão nº 12)

“Pouco satisfeito. Fui trabalhar para uma cozinha, era um trabalho difícil, passava o dia todo a limpar, varrer, lavar loiça, andava sempre molhado e sujo. Só vestia a bata branca nas inspeções e nas festas.”

(Entrevista nº 26, resposta a questão nº 12)

“Não. Eu fui condutor na tropa. Fazia muitos serviços durante a semana e fins-de-semana. As viaturas eram velhas, estavam sempre a avariar. Fazia muitas horas a conduzir, descansava pouco, tinha medo de ter um acidente.”

(Entrevista nº 28, resposta a questão nº 12)

“Nada. Fui trabalhar para uma cozinha, passava o dia todo a limpar, varrer, lavar loiça, andava sempre molhado e sujo.”

(Entrevista nº 2, resposta a questão nº 13)

“A maior parte do tempo que estive na tropa fui condutor, andava sempre dum sítio para o outro, serviços ao longo da semana e fins-de-semana, exercícios, etc. Não tinha tempo suficiente para mim e para a minha família. O problema maior é que estava longe de casa e as viagens também eram caras e consumiam muito tempo.”

(Entrevista nº 4, resposta a questão nº 13)

“Tínhamos o tempo todo ocupado. Quando não tínhamos nada para fazer, faziam-nos ficar lá no serviço. O maior problema é que estava longe de casa e o pouco tempo livre que tinha não servia para nada, a não ser ver televisão e dormir.”

(Entrevista nº 7, resposta a questão nº 13)

“Não, porque eu estava colocado muito longe de casa, quando não estava a trabalhar, ou ia para o ginásio, ou ia ver televisão.”

(Entrevista nº 10, resposta a questão nº 13)

“Tinha pouco tempo livre. Entre formaturas, treino físico, exercícios a toda a hora, tinha pouco tempo livre. Quando não estava a trabalhar ou no campo ia para o quarto ver televisão e dormir.”

(Entrevista nº 11, resposta a questão nº 13)

“Não. Perdíamos muito tempo com formaturas, desfiles, exercícios, etc. Eu estava colocado muito longe de casa, quando não estava a trabalhar só via televisão, até que me fartei e fui embora.”

(Resposta dos 30 entrevistados à pergunta nº 14)

“Não.”

Fonte: Entrevistas

Dos testemunhos ouvidos, foi possível aferir que a maioria dos entrevistados é extremamente crítico em relação à Satisfação Profissional e às Condições de Trabalho a que foram sujeitos durante o tempo que estiveram no Exército, e muito poucos manifestaram ter sentido satisfação profissional.

As críticas mais frequentes, incidem principalmente nas seguintes dimensões: Ao tipo de **trabalho** realizado, muitas vezes não compatível com a formação e vocação. Relativamente às **condições de trabalho**, verificamos uma grande insatisfação em relação aos horários de trabalho, em muitos casos pouco tempo de descanso entre os serviços, trabalho físico desajustado à formação inicial proposta, e em muitos casos trabalhos em condições de salubridade insuficiente.

Relativamente à **organização e direção dos recursos humanos**, verificaram-se críticas, nomeadamente em relação às colocações longe de casa, colocação em serviços não compatíveis com a instrução inicial.

Em relação ao **salário**, verificaram-se elevados níveis de insatisfação com o vencimento auferido. Neste particular do salário auferido, nas repostas à pergunta nº 14 (Considerava a remuneração justa?), obtivemos 30 respostas: Não.

Relativamente às dimensões: Promoções; Reconhecimento; Benefícios; Supervisão e Colegas de Trabalho, não se observou qualquer referência significativa de registo.

4.3 Testemunhos sobre Perspetivas de Carreira

De seguida transcreve-se os testemunhos das entrevistas onde se destacam os aspetos de maior relevância no que respeita a perceção dos entrevistados em relação às perspetivas de carreira que encontraram durante a sua permanência no Exército.

Assim, serão avaliados os aspetos mais importantes da perceção dos entrevistados em relação às oito âncoras de carreira consideradas por Schein, apresentado no capítulo 2.

Quadro 3. Perceção dos entrevistados em relação às perspetivas de carreira

Testemunhos:

(Entrevista: nº 1,2,3,4,5,6,8,9,10,11,12,13,15,16,17,20,21,23,24,25,27,29,30 resposta a questão nº 15)

“Não”

(Entrevista nº 1, resposta a questão nº 16)

“Não, porque eu era contratado e não tinha o 12º ano para Sargento ou Oficial. Assim nunca mais tinha um emprego fixo.”

(Entrevista nº 2, resposta a questão nº 16)

“Não, só se fosse para Sargento ou Oficial. Saí da tropa e agora sou motorista.”

(Entrevista nº 4, resposta a questão nº 16)

“Tinha, só como Oficial ou Sargento, mas os ordenados são baixos e estamos longe de casa, por isso não concorri. Como praças não tinha nenhuma hipótese de ficar”

(Entrevista nº 5, resposta a questão nº 16)

“Não, só se fosse para Sargento ou Oficial. Mas depois do que lá fiz, fiquei farto de tudo, de cozinhas, de cozinheiros, de arcas frigoríficas de detergentes, etc.”

(Entrevista nº 6, resposta a questão nº 16)

“Não, porque não há quadro permanente para as Praças, e eu não tinha o 12º ano para concorrer ao quadro permanente como graduado dos quadros”

(Entrevista nº 9, resposta a questão nº 16)

“Não, porque não tinha habilitações literárias suficientes.”

(Entrevista nº 11, resposta a questão nº 16)

“Só tinha se fosse para Sargento ou Oficial, assim já podia lá ficar.”

(Entrevista nº 14, resposta a questão nº 16)

“Sim, mas não como praça, apenas como Sargento. Mas também não ia longe e os ordenados deles também são pequenos, não me interessava.”

(Entrevista nº 17, resposta a questão nº 16)

“Não, porque não tinha o 12º ano.”

(Entrevista nº 20, resposta a questão nº 16)

“Não, mas também depois do que vi já não me interessava.”

(Entrevista nº 22, resposta a questão nº 16)

“Não. Não tinha habilitações literárias suficientes para concorrer aos quadros.”

(Entrevista nº 23, resposta a questão nº 16)

“Não, porque não tinha o 12º ano, e não podia concorrer ao quadro permanente. Mas também se pudesse não ficava, não tinha nenhuma unidade perto de casa.”

(Entrevista nº 27, resposta a questão nº 16)

“Poucas ou nenhuma. Mesmo que quisesse, talvez não teria entrado, pois as vagas para os quadros permanentes são muito poucas.”

(Entrevista nº 28, resposta a questão nº 16)

“Talvez conseguisse. Mas tinha de lá ficar mais tempo e as garantias eram poucas. Não tive para esperar mais, pois andava farto do trabalho que me deram. Trabalhava numa cozinha, já não aguentava mais aquilo.”

(Entrevista nº 29, resposta a questão nº 16)

“Não.)

(Entrevista nº 30, resposta a questão nº 16)

“Não, não podia concorrer ao quadro permanente”

(Entrevista nº 2, resposta a questão nº 17)

“Penso que sim. Às vezes os graduados que eu transportava diziam-me que esses concursos estavam abertos.”

(Entrevista nº 3, resposta a questão nº 17)

“Sim”

(Entrevista nº 5, resposta a questão nº 17)

“Penso que sim, mas sei lá. A gente nunca sabe se nos dizem tudo. Eu trabalhava semana sim e semana não devido à compensação que me davam por passar um fim-de-semana inteiro na cozinha. Se calhar não apanhei tudo.”

(Entrevista nº 8, resposta a questão nº 17)

“Acho que sim. Até nos davam uns folhetos para concorrer ao curso de Sargentos do quadro permanente”

(Entrevista nº 10, resposta a questão nº 17)

“Sim. Estavam sempre a dizer as coisas nas formaturas, nas ordens de serviço.”

(Entrevista nº 13, resposta a questão nº 17)

“Penso que sim. Eles falavam muito nessas coisas, mas como eu já estava farto de tropa nem ligava ao que estavam a dizer.”

(Entrevista nº 15, resposta a questão nº 17)

“Sim. Nas formaturas, nas ordens de serviço, até tínhamos um placard em corticite na entrada da companhia onde fixavam os anúncios que iam saindo. Há, o Sargento-Ajudante da companhia também lia esses anúncios na formatura da manhã.”

(Entrevista nº 17, resposta a questão nº 17)

“Sim.”

(Entrevista nº 19, resposta a questão nº 17)

“Sim. Nas formaturas.”

(Entrevista nº 21, resposta a questão nº 17)

“Sim. Fui informado pelos graduados e também por um familiar.”

(Entrevista nº 23, resposta a questão nº 17)

“Informavam nas formaturas, nas ordens de serviço e na formatura da manhã.”

(Entrevista nº 25, resposta a questão nº 17)

“Sim.”

(Entrevista nº 28, resposta a questão nº 17)

“O Sargento da cozinha de vez em quando dizia qualquer coisa acerca disso.”

(Entrevista n° 29, resposta a questão n° 17)

“Sim.”

(Entrevista n° 30, resposta a questão n° 17)

“Sim.”

(Entrevista: n° 1,2,3,4,5,6,8,9,10,11,12,13,15,16,17,20,21,23,24,25,27,29,30 resposta a questão n° 18)

“Não. Não considero que fossem os responsáveis. Saí por vontade própria”

(Entrevista: n° 1,2,3,4,5,6,8,9,10,11,12,13,15,16,17,20,21,23,24,25,27,29,30 resposta a questão n° 19)

“Sim. Saí por vontade própria”

(Entrevista: n° 1,2,3,4,5,6,8,9,10,11,12,13,15,16,17,20,21,23,24,25,27,29,30 resposta a questão n° 20)

“1-Acesso ao quadro permanente, 2-Maior vencimento e 3-Alterar as tarefas das praças.”

Fonte: Entrevistas

Os resultados obtidos permitem aferir uma forte crítica à falta de perspetivas de carreira. Da análise aos testemunhos verificou-se que os entrevistados admitiram a inexistência de âncoras, nomeadamente: **Autonomia e Independência**, e **Segurança e Estabilidade**. De referir que a maioria dos entrevistados consideraram o fato de serem contratados e não terem um contrato fixo para a vida, são fatores causadores de grande instabilidade e insegurança, o que os leva a procurar outros empregos e formas de ganhar a vida. Testemunharam também que esta instabilidade os priva de autonomia e independência para abraçarem novos desafios na vida, nomeadamente, compra de carro, casa, casamento, etc.

Em relação ao **Estilo de Vida** que encontraram no Exército, a maioria confessa não se identificar com esse modelo em vigor no Exército.

Relativamente às restantes âncoras, praticamente não foram referidas pelos entrevistados.

De enfatizar a resposta que a maioria dos entrevistados deu à questão nº 20 (Faça três sugestões que considera capazes de aumentar a atratividade da carreira militar?

“1-Acesso ao quadro permanente, 2-Maior vencimento e 3-Alterar as tarefas das Praças.”

As respostas dos entrevistados corroboram que a falta de segurança e a estabilidade da profissão, são as principais causas que os levou a rescindir o contrato.

4.4 Análise dos Resultados

Procedemos à apresentação dos resultados obtidos. De referir que foram feitas trinta entrevistas, no entanto apresentámos apenas os testemunhos considerados mais relevantes e pertinentes para o estudo.

No que se refere à liderança, dos testemunhos ouvidos, foi possível aferir que a maioria dos entrevistados está satisfeito com a liderança militar, foi considerada relevante e de boa qualidade. De uma forma geral estes líderes militares são considerados honestos, justos, competentes, generosos e de boa vontade.

É possível aferir que as competências de liderança mais enfatizadas, relacionam-se com a boa **comunicação, gestão e compreensão da informação, adaptabilidade** às situações, **autoconsciência e sensibilidade ao contexto cultural, e influenciadores** das gerações mais novas no **desenvolvimento de soluções criativas**. Alguns entrevistados consideram os antigos comandantes e chefes modelos e exemplos a seguir, demonstrando assim grande **empatia** e boas **relações interpessoais** entre eles.

A **motivação** foi também uma das competências observadas em vários testemunhos. Através desta análise, verifica-se que a perceção dos ex-militares entrevistados corrobora, em parte, o que foi apresentado na análise teórica, existindo uma tendência para a valorização das competências orientadas para o líder bem como para as competências que influenciam a dinâmica entre líder e os liderados.

Com base na frequência de respostas coincidentes acerca da qualidade dos líderes militares, os resultados obtidos permitem concluir que a liderança militar é forte, em todos os níveis de hierarquia a liderança foi considerada relevante e de boa qualidade pelos entrevistados chegando mesmo a ser elogiada.

Assim, considera-se não haver uma relação direta entre a qualidade da liderança com a falta de efetivos na classe de Praças no Exército. Os entrevistados em momento algum imputaram responsabilidades pela sua saída aos superiores hierárquicos.

Contrariamente, no que se refere à satisfação profissional e as condições de trabalho, dos testemunhos ouvidos, foi possível aferir que a maioria dos entrevistados é extremamente crítico em relação às condições de trabalho a que foram sujeitos durante o tempo que estiveram no Exército e muito poucos manifestaram ter sentido satisfação profissional. A tipologia de tarefas, os serviços noturnos, a precaridade, horas de serviço em excesso, muitos exercícios no campo, são apontadas como a maior causa de insatisfação que levaram ao abandono do exército.

As críticas mais frequentes, incidem nas seguintes dimensões: **trabalho** realizado, **condições de trabalho a que foram sujeitos, organização e direção dos recursos humanos e salário** auferido.

De referir que muitos entrevistados referiram a miúde que as forças especiais tinham um tratamento diferente, contudo não tive a oportunidade de entrevistar nenhum militar oriundo destas forças especiais. Segundo o que consegui apurar, estas forças especiais são menos de 10% do total das Praças do Exército e em alguns casos auferem um subsídio de risco, nomeadamente os militares paraquedistas.

Os resultados obtidos permitem aferir uma forte e consistente crítica à Satisfação profissional e Condições de trabalho, nomeadamente das dimensões da responsabilidade institucional.

Assim, e com base nestes testemunhos, considera-se haver uma relação direta entre baixa satisfação profissional e as precárias condições de trabalho no Exército com a falta de efetivos na classe de Praças.

Finalmente, em relação às perspetivas de carreira, dos testemunhos ouvidos, foi possível aferir que quase a totalidade dos entrevistados afirma que a falta de perspetivas de carreira, nomeadamente de um emprego estável e seguro, pesou significativamente na decisão de abandonar a instituição e muitos dos entrevistados assumiu que a passagem pelo exército foi apenas um trampolim para novas profissões.

Verificou-se a ausência de âncoras, e as mais referidas foram: falta de **Autonomia e Independência**, falta de **Segurança e Estabilidade** do emprego e a não identificação com o **Estilo de Vida** militar.

Assim, os testemunhos corroboram a ideia de haver uma relação direta entre falta de perspectivas de carreira com a falta de efetivos na classe de Praças no Exército, sendo esta uma das principais causas do abandono.

De seguida apresenta-se resumidamente uma tabela de análise de resultados obtidos através dos testemunhos das entrevistas. São consideradas como categorias de análise os tópicos inicialmente propostos para avaliar nas entrevistas, conforme Anexo A. A frequência das respostas e os exemplos apresentados na tabela, corroboram os resultados apresentados.

Tabela 5- Tabela de Análise de Resultados

| Categoria | Subcategoria | Frequência | Exemplo de Citação |
|--------------------------|--|------------|---|
| Tipificação da Liderança | Relação com os superiores hierárquicos | 30 | “A relação com os superiores hierárquicos foi boa.” “Senti proteção e amizade dos meus superiores hierárquicos” “Ainda hoje sou amigo de alguns.” |
| | Dever de tutela das chefias | 20 | “Penso que eram bastante sensíveis aos nossos problemas e dificuldades. Davam-nos bons conselhos” “Quanto mais graduados eram, mais senti essa proteção.” |
| | Relações interpessoais | 30 | “Ainda hoje sou amigo de alguns.” |
| | Satisfação com as chefias | 30 | “Sim, muito satisfeito” “De uma maneira geral, sim fiquei satisfeito com a maioria dos graduados” |
| Condições de Trabalho | Insatisfação com as tarefas atribuídas | 19 | “A formação é desadequada, ensinaram-me a marchar e depois fui limpar pratos e o chão numa cozinha.” |
| | Formação profissional | 0 | Não foi referido este tema. |
| | Higiene e segurança no trabalho | 23 | “As viaturas eram velhas, estavam sempre a avariar. Fazia muitas horas a conduzir, descansava pouco, tinha medo de ter um acidente.” “Fui trabalhar para uma cozinha, passava o dia todo a limpar, varrer, lavar loiça, andava sempre molhado e sujo.” |
| | Volume de trabalho inadequado | 22 | “Tinha pouco tempo livre. Entre formaturas, treino físico, exercícios a toda a hora, tinha pouco tempo livre. Quando não estava a trabalhar ou no campo ia para o quarto ver televisão e dormir.” |
| | Remuneração Justa | 30 | “Não” |
| Perspetivas de Carreira | Progressão na carreira | 18 | “Não, mas também depois do que vi já não me interessava.” “Só tinha se fosse para Sargento ou Oficial, assim já podia lá ficar.” |
| | Segurança e estabilidade profissional | 16 | “Como Praças não tinha nenhuma hipótese de ficar” |
| | Impossibilidade de vínculo contratual | 16 | “não tinha nenhuma hipótese de ficar” |
| | Insatisfação com as chefias | 0 | Não foi manifestada insatisfação com as chefias. |

| | | | |
|-----------------|--------------------------------|----|---|
| Razões da saída | Vontade própria | 30 | “Sim, saí por vontade própria” |
| | Inadaptação à carreira militar | 30 | “Recebemos um tipo de formação, depois desempenhamos outras tarefas, tipo varrer, limpar, descascar batatas, fazer as camas aos graduados, etc. Isso a mim nunca me caiu muito bem, por isso é que me vim embora”. “O problema é que fazia muitos fins-de-semana porque só eramos três a fazer escala. Fartei-me e fui-me embora.” |
| | Outras ofertas profissionais | 8 | “Saí da tropa e agora sou motorista.” |

Fonte: Elaboração própria (2025)

5. CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo obter maior compreensão sobre o modelo de competências de liderança no Exército, fazendo-o através das competências que são percecionadas como tendo impacto no seu sucesso atual.

Finda a análise e discussão dos resultados e tendo em conta o enquadramento concetual, teórico e metodológico, o presente capítulo materializa o culminar de toda a investigação.

Pelo exposto, apresentam-se, de seguida, as respostas às questões de investigação, bem como as recomendações que daí resultam. São elencadas as principais limitações e dificuldades encontradas ao longo da investigação e apresentadas propostas para futuras investigações, no âmbito da temática em estudo.

Este trabalho procurou analisar de que forma o tipo de liderança, a satisfação profissional e as condições de trabalho e as perspetivas de carreira influenciam o efetivo de Praças no Exército.

O mundo do trabalho tem vindo a mudar de forma significativa e acelerada ao longo dos últimos anos e, com ele, o significado das carreiras. É preciso refletir sobre essa mudança neste mundo volátil, frágil, incerto, ansioso, complexo e ambíguo, pois a versão da carreira como uma progressão linear, contínua, estável, previsível, terá chegado ao fim (Pinto, 2010).

Os resultados obtidos confirmam um impacto significativo das práticas de gestão de RH na gestão dos efetivos, permitindo concluir que quanto maior for o nível de satisfação

dos sujeitos, maior será o nível de desempenho individual e, conseqüentemente a vontade de permanecer na instituição.

Após a análise a toda a informação recolhida e resultados demonstrados, torna-se possível alcançar e concretizar os objetivos inicialmente propostos. O objetivo geral: Identificar as competências de liderança adequadas à retenção de praças no exército.

Os dois objetivos específicos: (i) Perceber a relação entre as condições de trabalho e a falta de efetivos de Praças do Exército; e (ii) Compreender se as perspectivas de carreira condicionam a permanência dos Praças no Exército.

Da mesma forma, torna-se possível obter uma resposta fundamentada e concisa à pergunta de partida para a investigação: De que forma o modelo de competências de liderança militar condicionam a falta de efetivos, nomeadamente na categoria de Praças no Exército?

Analisando os resultados, com base nos dados obtidos através das entrevistas, é possível aferir que quase a totalidade dos entrevistados está satisfeito com as lideranças militares bem como nas metodologias usadas. É reconhecido o esforço feito pelos líderes em geral na manutenção dos efetivos e na implementação de novos atrativos para reter as Praças. Em todos os níveis de hierarquia a liderança foi considerada relevante e de boa qualidade pelos entrevistados chegando mesmo a ser elogiada.

Pode-se concluir assim que os modelos de competências de liderança militar em uso no Exército são de vanguarda e adequadas, e que não condicionam a falta de efetivos.

No que respeita às respostas às questões derivadas:

- Qual o nível de satisfação em relação às chefias militares?

É possível aferir que quase a totalidade dos entrevistados está satisfeito com as lideranças militares bem como nas metodologias usadas. Em todos os níveis de hierarquia a liderança foi considerada relevante e de boa qualidade. De uma forma geral estes líderes são considerados homens e mulheres competentes generosos e de boa vontade.

- As relações interpessoais com os comandantes e chefes influenciaram a saída do Exército?

De uma forma geral estes líderes são considerados homens e mulheres competentes generosos e de boa vontade. Alguns entrevistados consideram mesmo antigos comandantes e chefes amigos e como modelos e exemplos a seguir.

Os líderes militares são considerados honestos, justos, competentes, sensíveis, eticamente generosos e transmissores de confiança.

Assim, conclui-se que as relações interpessoais com os comandantes e chefes não influenciaram para a decisão de saída do Exército.

- Qual a relação entre as condições de trabalho e a rescisão do contrato?

Em relação às condições de trabalho, a maioria dos entrevistados é extremamente crítico em relação às condições a que foram sujeitos durante o tempo que estiveram no Exército. A falta de salubridade no trabalho, os serviços noturnos, horas de serviço em excesso, muitos exercícios no campo, são apontadas como a maior causa de insatisfação que levaram ao abandono do Exército. Verifica-se assim uma relação direta entre estas e a decisão de rescindir o contrato.

- Qual a relação entre as perspectivas de carreira e a rescisão do vínculo contratual?

A falta de perspectivas de carreira pesa muito na decisão de abandonar a instituição e muitos dos entrevistados assumiu que a passagem pelo Exército foi considerada apenas uma como um trampolim para novas aventuras e profissões.

As respostas dos entrevistados corroboram que a falta de segurança e a estabilidade da profissão, são as principais causas que os levou a rescindir o contrato.

- Qual a principal razão para a saída do Exército?

Foram apontadas várias causas para a saída do Exército, nomeadamente a baixa remuneração, as condições de trabalho e os serviços noturnos, horas de serviço em excesso, muitos exercícios no campo. Contudo foi apontado como principal razão para o abandono o fato de não se identificarem com as tarefas atribuídas, e falta de perspectivas de carreira futura.

Assim, dos resultados obtidos conclui-se que, de uma forma geral, os benefícios percebidos na profissão militar ficam muito aquém do que lhes foi prometido durante o processo de recrutamento, muito diferente do ambicionado pelas novas gerações, que valorizam mais os benefícios ligados à realização pessoal, ao bem-estar e à segurança.

Em todos os níveis de hierarquia a liderança foi considerada relevante e de boa qualidade pelos entrevistados chegando mesmo a ser elogiada. Opostamente, o sistema de compensação e recompensas, a satisfação no trabalho, as condições de trabalho são aspetos referidos como causadores de maior insatisfação por parte dos entrevistados. Foi revelado uma grande insatisfação organizacional por destes ex-militares entrevistados.

Assim, e pelo atrás exposto, podemos concluir que os jovens têm um conceito de carreira profissional muito mais complexo e exigente que o simples percurso por postos preconizado na legislação militar, valorizando a sua formação e desenvolvimento profissional em funções que primam pelo desafio e flexibilidade. Essa diferença de conceitos reflete-se na falta de efetivos nas fileiras do Exército. Por sua vez, o Exército concorre diretamente com o mercado de trabalho civil que apresenta melhores condições de trabalho e carreiras profissionais mais aliciantes, tornando-se imperativo que a carreira militar se torne mais atrativa para assim conseguir competir no mercado de trabalho.

Num tempo em que os valores militares parecem pouco atrativos para os jovens, as ameaças e perigos externos aumentam, o Exército necessita de garantir formas e modelos de atração mais contemporâneos e vanguardistas, oferecendo melhores salários, melhores condições de trabalho, rever tipologias de funções e serviços, etc.

Algumas questões terão de ser respondidas pelo poder político e militar, nomeadamente:

- Serão as atuais gerações recetivas aos valores militares atuais?
- As missões do Exército atraem os jovens?
- As medidas em curso serão suficientes para reverter a tendência de redução de efetivos?

5.1 Limitações e Recomendações

No que concerne às limitações, de referir que a realização das entrevistas, apenas foi possível durante fins-de-semana devido aos horários de trabalho dos entrevistados.

Na informação requerida, o Exército não forneceu o número exato de militares que abandonaram o exército nos últimos quatro anos, por via da rescisão contratual o que dificultou a determinação do tamanho da amostra. Assim, a dimensão da amostra estudada não pode ser considerada como representativa do universo em causa, não sendo por isso possível determinar com exatidão a verdadeira taxa de atrição, contudo a similitude das respostas dá-nos uma boa resposta às questões levantadas, e daí tirar conclusões sólidas.

A liderança desempenhará um papel central nesta jornada, exigindo dos líderes uma abordagem adaptativa e inspiradora que vá ao encontro das exigências e aspirações das novas gerações.

Como recomendações principais, propõe-se que o Exército realize estudos comparativos com os outros ramos das FFAA, na Marinha e Força Aérea. Estude e avalie outros modelos de recrutamento e de gestão de recursos humanos adotados noutros Ministérios, nomeadamente no Ministério da Justiça (Guardas Prisionais) e da Administração Interna (Polícia e GNR), e também noutros Exércitos estrangeiros aliados. Propõe-se a criação de ofertas profissionais mais aliciantes, nomeadamente na melhoria das condições de trabalho, habitabilidade, melhores compensações financeiras, e outros benefícios que tornem a profissão mais atraente. Recomenda-se ao Exército a externalização de serviços relacionados com as limpezas e confeção de alimentação, áreas visadas negativamente pelos entrevistados. Recomenda-se que o Exército aposte forte na formação profissional, novas tecnologias e na transformação digital para ir ao encontro das tendências e pretensões dos jovens. Recomenda-se a criação de programas de formação que habilitem os militares com valências e competências para a integração no mercado de trabalho civil. Propõe-se a criação de um modelo de carreira militar sólido, assente num percurso profissional estruturado, na formação e qualificação certificada, providenciando uma remuneração ajustada às tarefas, de forma equitativa com o restante mercado de trabalho.

Assim, seria de recomendar uma replicação do presente estudo no futuro, garantindo amostras mais alargadas que permitam ultrapassar estas limitações e conseguinte testar a viabilidade das recomendações efetuadas

5.2 Linhas Futuras de Investigação

Tendo em conta os resultados obtidos na presente investigação e as vulnerabilidades identificadas, surgem áreas de estudo para investigações futuras.

Seria pertinente abordar o mesmo tema, mas tendo uma perspetiva mais alargada dos efetivos, conseguindo entrevistar todos os praças que abandonaram o Exército nos últimos quatro ou mais anos.

Estudos futuros deverão incidir no tema, no sentido de validar ou contestar os resultados obtidos. Além disso, este estudo pode servir como ponto de partida para pesquisas futuras, expandindo ou interpretando de forma diferente as descobertas agora realizadas.

Seria útil conduzir estudos de longo prazo para entender melhor como estes fenómenos variam ao longo do tempo e comparar com as práticas utilizadas em modelos de carreira das Praças em Forças Armadas Congéneres de Países da NATO, e identificar quais as variáveis mais determinantes nessa dinâmica.

Como exemplo do atrás referido, apresenta-se de seguida uma breve abordagem aos modelos de carreira das Praças em Forças Armadas do Exército de Espanha, França e do Reino Unido, que poderão servir como referencial de modelo a adotar.

O modelo espanhol

Os candidatos ao Exército espanhol têm que ter entre 18 e 28 anos e possuir o 9º ano de escolaridade no mínimo, dependendo da especialidade à qual concorrem, podendo ter nacionalidade espanhola ou outra nacionalidade com a qual Espanha partilha laços históricos. (Diracción de Personal, 2018, p.3). Citado por Santos, L.A.B (Coord.) (2019).

No modelo espanhol existem vários incentivos para a reintegração na vida civil. As empresas que contratem ex-militares acima dos 45 anos têm benefícios fiscais. A partir do quinto ano de serviço, os militares podem concorrer às FSS, nomeadamente Guardia Civil, Polícia Nacional, Polícias Locais e serviço de Vigilância Aduaneira. Também o acesso à Função Pública é preferencial, nomeadamente ao Ministério da Defesa, Administração central e Local. No final do CLD, as Praças que tenham servido por 18 anos, podem optar por integrar a Reserva Espacial de Disponibilidade (RED), que consiste em manter o vínculo ao Exército pronto para reincorporar em caso de convocação até aos 65 anos de idade. Nesta situação o militar auferirá uma mensalidade de 629,76 euros, desde que não trabalhe na Função Pública. (Dirección de Asistencia al Personal – Ejército de Tierra (DIAPER), 2015; DIAPER, 2017, p.23 dirección de Personal, 2018, p. 49). Citado por Santos, L.A.B (Coord.) (2019).

O modelo francês

As condições de admissão para a categoria de Praças são possuir o 9º ano de escolaridade mínima e ter nacionalidade francesa. Quanto à idade de admissão, esta varia

consoante se é voluntário, entre os 18 e os 26 anos de idade, ou se é contratado, entre os 17,5 e os 30 anos de idade (Armée de Terre, 2019). Citado por Santos, L.A.B (Coord.) (2019).

As Praças podem prestar serviço em RV por um período de um ano, renovável até quatro anos. No RC, podem ser efetuados contratos iniciais de dois, três, cinco ou dez anos, seguidos de um contrato modular até perfazer os 11 anos de serviço. Após este período, o militar sem o Certificado de Qualificação Técnica Superior (CQTS) pode optar por contratos de quatro anos ou contratos modulares até perfazer 19,5 anos de serviço. Caso o possua, pode optar por contratos de quatro anos, seis ou oito anos e meio, seguidos por contratos modulares até perfazer 27 anos de serviço. Não existe QP das Praças no Exército francês. (Armée de Terre, 2019). Citado por Santos, L.A.B (Coord.) (2019).

Os militares iniciam o processo de reintegração até dois anos antes da sua saída, sendo o processo planeado nas sessões de orientação, que também pode planear uma possível formação profissional no último ano. A reintegração contempla indemnizações e auxílio para a entrada no mercado de trabalho. As Praças terminem o serviço aos dez ou 11 anos de serviço recebem uma indemnização no valor de 14 meses de vencimento. As Praças que terminem o serviço aos 15 anos, é-lhes atribuído um complemento a auferir na reforma. As Praças que saem aos 17 anos de serviço recebem de imediato uma indemnização mensal parcial, e as que finalizam aos 19 anos e meio, recebem uma indemnização mensal sem cortes. (DRHAT,2028; Ministère des Armées, 2017). Citado por Santos, L.A.B (Coord.) (2019).

O modelo do Reino Unido

As condições de admissão para o Exército do Reino Unido são ter entre os 16 e os 36 anos de idade, ter nacionalidade britânica, irlandesa ou de países da Commonwealth e não exige quaisquer qualificações, exceção, para especialidades como engenharia, saúde e outra de cariz mais técnico.

A prestação nas fileiras para a categoria das Praças é feita por contratos de, no mínimo, quatro anos, renováveis, até, em média, aos 22 anos de serviço, podendo transitar para a categoria de sargento.

No final da carreira, o militar recebe um Early Departure Payment (EDP) e o Resettlement Grant. O EDP é composto por uma indemnização isenta de impostos

correspondente a 2,25 vezes a pensão diferida e por uma pensão mensal de 34% da pensão diferida até à idade da reforma, passando então a auferir o valor completo. O militar é beneficiado em 0,85% do valor da sua pensão diferida por cada ano de serviço após atingir as condições do EDP. O Resettlement Grant é destinado aos militares que serviram mais de 12 anos, mas não atingem as condições do EDP, tendo como objetivo facilitar a adaptação à vida civil (UK Ministry of Defence, 2015 pp. 22-24). Citado por Santos, L.A.B (Coord.) (2019).

Da análise aos modelos apresentados, identificaram-se como maiores diferenças em relação às práticas do modelo português:

1. A idade de recrutamento e admissão mais alargada em todos os países, nomeadamente no Reino Unido, que vai dos 16 aos 36 anos de idade. De referir que no Exército português este intervalo vai dos 18 aos 24 anos para a classe de Praças;
2. Mais benefícios fiscais para as empresas civis que optam por contratar ex-militares;
3. Prioridade no acesso à Função Pública, formação técnica e académica;
4. Prémios monetários, complementos de reforma antecipados e reforma;
5. Nacionalidade de origem alargada a outros universos, nomeadamente no caso espanhol que recruta em todos os países com que Espanha partilha laços históricos, e o caso do reino Unido, que recruta em todos os países da Commonwealth;
6. Maior longevidade dos contratos de trabalho, nomeadamente no caso Reino Unido, que podem chegar aos 22 anos.

Para concluir, esperamos ter enriquecido a compreensão destes conceitos e destacado a relação entre eles.

6. BIBLIOGRAFIA

Arthur, M. B. (2014). The boundaryless career at 20: where do we stand, and where can we go? *Career Development International*, 19(6), pp. 627-640. <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-05-2014-0068>.

Associação de Oficiais das Forças Armadas. Disponível em <https://aofa.pt/>. Acesso em 2025/02/24

Barañano, A.M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação Em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Barata, A. A. R. (2017). *Perceção e Efeitos no Sucesso de Carreira: um estudo exploratório numa amostra de trabalhadores na área da gestão de recursos humanos*. [Dissertação de Mestrado, ISCTEC]. Repositório do ISCTE. https://repositorio.iscteuiul.pt/bitstream/10071/14450/1/Vers%C3%A3o_completa_2017_EC_SH_DEP_Dissertacao_Ana_Andreia_Ricardo_Barata.pdf. Acesso em 2025/01/20

Bartone, P., Snook, S. & Tremble, T., R. (2002). Cognitive and personality predictors of leader performance in West Point cadets: *Military Psychology*.

Bass, B. (1990). From transitional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, Inverno, 99.140-148.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.

Benayoune, A. (2017). Competency-Based Framework: The Benefits and the Challenges. *International Journal of Management and Applied Science*. Volume-3, Issue-9, Sep.-2017.

Bogdan, R. C. & Biklen, S. K (2010). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto Editora.

Boin, R. A. (2005). From Crisis to Disaster: Toward an Integrative Perspective.” In *What is a Disaster? New Answers to Old Questions*, edited by R. Perry and E.L. Quarantelli, 155–172. Philadelphia: Xlibris Press. Disponível em https://www.academia.edu/10800590/What_is_A_Disaster_New_Answers_to_Old_Questions. Acesso em 2025/02/12

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*. January, 2008.

Branco, P. (2021). Problemática do Turnover no Exército e a Importância da retenção de Talentos. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Tomar.

Brauner, C. F., Cigales, M. P. & Júnior, R. C. S. (2014). Algumas considerações sobre a Teoria Interpretativista e o método indutivo na pesquisa social. Revista Querubim Niterói, ano, 10, 36-42.

Braz, MAJ CAV Jorge P. F. C. (2008). A Lideranças nas Forças Armadas Portuguesas e o Processo de Formação de Líderes Militares. Trabalho de Investigação individual – Curso de Estado Maior Conjunto, Instituto de Estudos Superiores Militares Disponível em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/11643>. Acesso em 2025/02/23

Campenhoudt, L., Marquet, J. & Quivy, R. (2019). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.

Cascão, F. (2004). Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento - Um Estudo Exploratório de Inovação na Gestão das Pessoas. Lisboa: Editora RH, Lda.

Center for Creative Leadership (2009). Leadership Gap Indicator – User’s Guide. Center For Creative Leadership.

Center for Creative Leadership (2020). The Core Leadership Skills You Need in Every Role. Leading Effectively Articles. Disponível em https://www.ccl.org/articles/leadingeffectively-articles/fundamental-4-core-leadership-skills-for-every-careerstage/?utm_campaign=1-infographic,3-article&utm_medium=social&utm_source=linkedin. Acesso em 2025/02/23

Chanlat, J. F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? (I). Revista de Administração de Empresas, 35(6), pp. 67-75. <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a08v35n6.pdf>. Acesso em 2025/03/12

Chewning, E., Chinn, D., McNally, E. & Rutherford, S. (2020). Lessons from the military for COVID-time leadership. McKinsey & Company. May,20. Disponível em <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/lessons-fromthe-military-for-covid-time-leadership>. Acesso em 2025/03/04

Correia, M. M. (2017). Satisfação profissional dos enfermeiros (Doctoral dissertation, Universidade).

<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18161/1/manuela%20veloso%2028%20%281%29.pdf>. Acesso em 2025/04/12

Cordeiro, João (2008), *Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: Os quadros superiores das Empresas do Sector de Componentes para automóvel*. Tese de doutoramento em Sociologia do Trabalho, das Organizações e do Emprego. Lisboa. ISCTE.

Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.

Decreto-Lei n.º 06, de 07 de Janeiro. Fixa os Efetivos das forças Armadas para o triénio 2022-2024. Diário da República, 1.ª Série. Ministério da Defesa Nacional.

Direção Geral da Administração e Emprego Público <https://www.dgaep.gov.pt/>. Acesso em 2025/04/28

Dirani, k., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R., Gunasekara, N., Brahim, G. & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*.

Dreyfus, S. E. (2004). The five-stage model of adult skill acquisition. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 24(3), 177–181.

Farwell, B. (2001). *The Encyclopedia of Nineteenth-Century Land Warfare: An Illustrated World View*. New York: Norton .

Ferreira da Silva, ASPOF D. F. F. (2009). *Caracterização das Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria em Operações Militares*. Trabalho de Investigação Aplicada – Curso de Infantaria. Academia Militar, Lisboa. Disponível em <https://docplayer.com.br/39453476-Caracterizacao-das-competencias-de-lideranca-dosoficiais-subalternos-de-infantaria-em-operacoes-militares.html>. Acesso em 2025/04/12

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

Ghiselli, E. (1966). *The Validity of a Personnel Interview*. University of California: Berkeley.

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Príncipia Editora, Lisboa.

Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Goodyear Pub. Co.

Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), pp. 8–16. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>. Acesso em 2025/02/14

Harden, G., Boakye, K. G. & Ryan, S. (2018). Turnover intention of technology professionals: A social exchange theory perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 58(4), 291-300.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York, NY: John Wiley.

Instituto Universitário Militar (IUM). (2016). *Orientações metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IUM.

Jaafari, A. (2007). Competencies Changing Corporation Fortunes. *PM World Today*, August.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction– job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>. Acesso em 2025/03/16

Kauark, F., Manhães, F. & Medeiros, C. (2010). *Metodologia da pesquisa: Um guia prático*. Baia, BA: Via Litterarum editora. <https://docplayer.com.br/1122732Metodologia-da-pesquisa-um-guia-pratico.html>. Acesso em 2025/02/02

Lacerda, T. (2015). *Understanding Leadership Effectiveness*. Tese de Doutoramento em Gestão. ISEG- Lisbon School of Economics & Management, Lisboa

Le Deist, F.D. & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, Tilburg, v.8, n.1, p.27-46, 2005.

Leadership & Organization Development Journal. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2019-0392>. Acesso em 2025/05/05

Leslie, J. B. (2009). *The Leadership Gap. What you need, and don't have, when it comes to leadership talent*. Center For Creative Leadership. Disponível em <https://www.achievement.org/wp-content/uploads/2021/03/The-Leadership-Gap.pdf>. Acesso em 2025/02/20

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.

Lopes, S., Chambel, M. J., Castanheira, F. & Oliveira-Cruz, F. (2015). Measuring job satisfaction in portuguese military sergeants and officers: Validation of the job descriptive index and the job in general scale. *Military Psychology*, 27(1), 52-63.

Lundquist, J. H. (2008). Ethnic and gender satisfaction in the military: The effect of a meritocratic institution. *American Sociological Review*, 73, 477-496.

<http://dx.doi.org/10.1177/000312240807300306>. Acesso em 2025/03/23

Mallick, P. (2020). Military Leadership – The Changing Paradigm. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/344325989_MILITARY_LEADERSHIP-THE_CHANGING_PARADIGM. Acesso em 2025/03/15

Malik, S. & Khera, S. N. (2014). Nova geração – grandes expectativas: Explorando os atributos de trabalho da Geração Y. *Global Journal of Finance and Management*, 6(5), 433-438.

Mani, S. & Mishra, M. (2020). Non-monetary Levers to Enhance Employee Engagement in organizations – “GREAT” Model of Motivation during the Covid-19 Crisis. *Strategic HR Review ahead-of-print (ahead-of-print)*. Doi:10.1108/SHR-04-2020-0028.

Marcelino, V. (2019, julho 22). 15 111 militares saíram das Forças Armadas em cinco anos. *Diário de Notícias*. Retrieved from <https://www.dn.pt/poder/15-111-militares-abandonaram-asforças-armadas-em-cinco-anos-11134728.html>. Acesso em 2025/04/12

Martinez, M. C., Paraguay, A. B. & Latorre, M. O. (2004). Relação entre satisfação com aspetos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista Saúde Pública*, 38(1), 55-61.

Marotti, J., Galhardo, A. P. M., Furuyama, R. J., Pigozzo, M. N., Campos, N. T., & Laganá, D. C. (2008). Amostragem em Pesquisa Clínica: Tamanho da Amostra. *Revista de Odontologia Da Universidade Cidade de São Paulo*, 20(2), 186–194.

Marconi, M.A. & Lakatos, E.M. (2002) *Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 5.ª Edição, Atlas, São Paulo.

Mateus, J. D. (2017). *As práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação dos trabalhadores numa unidade orgânica pública* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais).

Meerits, A. & Kivipõld, K. (2020), "Leadership competencies of first-level military leaders".

Mendes, I. (2012). Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: Mito ou realidade? Tese de Mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Meng, J. & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.

McCall, M.W. and Hollenbeck, G.P. (2002) *Developing Global Executives: The Lessons of International Experience*. Harvard Business School Press, Boston.

McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather than for "Intelligence". Harvard University.

McCormack, L., & Mellor, D., (2002). "The role of personality in leadership: an application of the Five-Factor Model in the Australian military". *Military Psychology*. 14(3): 179-197.

Midhat Ali, M., Qureshi, S., Memon, M., Mari, S. & Ramzan, M. (2021) 'Competency Framework Development for Effective Human Resource Management', SAGE Open.

Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo, SP: Atlas.

Minayo, M. C. S. & Sanches, O. (1999). Qualitativo-Quantitativo. Oposição ou complementaridade? *Cadernos de Saúde Pública*, 9(3), 239-262.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7) .
Acesso em 2025/02/12

Ogreaan, C., Herciu, M. & Belascu, L.(2009). Competency-Based Management and Global Competencies – Challenges for Firm Strategic Management. *International Review of Business Research Papers* Vol. 5 No. 4 June 2009 Pp. 114-122.

Ozcelik, G & Ferman, M. (2006). Competency Approach to Human Resource Management Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context. *Human Resource Development Review* 2006; 5(1) :72-91. <https://doi.org/10.1177/1534484305284602>.
Acesso em 2025/03/24

Prodanov, C. C. & De Freitas, E. C. (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição. Editora Feevale. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004> lakatos Acesso em 2025/03/24

Raziq, A. & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00524-9) Acesso em 2025/03/28

Rivas, L., Cano, M. & Austria, F. (2013). Need For Developing Human Capital Management in SMEs. Cidade, México: Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo.

Roberts, Cap. R. (2018). Twelve Principles of Modern Military Leadership. *NCO Journal*. 05/2018 Rodrigues, ASPOF Pedro M. G.(2017). Modelo de Gestão de Competências Adaptado à Escola Naval. Dissertação para a Obtenção do Grau de Mestre em Ciências Militares Navais, na Especialidade de Fuzileiro. Escola Naval, Alfeite.

Rodrigues, R. A. & Guest, D. (2010). Have careers become boundaryless? *Human Relations*, 63(8), pp. 1157-1175. <https://doi.org/10.1177/0018726709354344>. Acesso em 2025/04/04

Rosado, D. P. (2017). Elementos essenciais de Sociologia Geral. Lisboa: Gradiva.

Ross (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: the mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 179-201

Rouco, J. C. D. (2012). Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar. Tese de Doutoramento em Gestão. Faculdade de Ciências e da Economia da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

Rozika, W., Dharma, S. & Sitorus, T. (2018). Liderança servidora, satisfação no trabalho do pessoal: O papel da cultura organizacional e das práticas de recursos humanos. *Jornal Acadêmico de Estudos Econômicos*, 4(2), 120-137.

Santos, L. (2014). Cadernos do IESM, Subsídio para um Referencial de Competências destinado ao Exercício da Liderança no Contexto das Forças Armadas Portuguesas. Lisboa.

Santos, L.A.B. (Coord.). Os Desafios do Recrutamento nas Forças Armadas Portuguesas. O Caso dos Militares Contratados. Cadernos do IUM, 40. Lisboa: Instituto Universitário Miliatar.

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

Schein, E. H. (1996). Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. Tradução de Margarida D. Black. São Paulo: Nobel.

Scholten, M. (2011). Competências dos gestores de recursos humanos segundo headhunters. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

Siqueira, M. M. M. (2008). Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre, RS: Artmed.

Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios - Segundo Bolonha. Lisboa: Lidel.

Sparrow, P. (1995). Organizational Competencies- a valid approach for the future. International Journal of Selection and Assessment. 3(3):168-77. Disponível em

https://www.academia.edu/5706053/Organizational_Competencies_A_Valid_Approach_for_the_Future. Acesso em 2025/04/04

Spencer, Jr., L. M. & Spencer, S. M. (1993). Competence at Work - Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920050411>. Acesso em 2025/04/12

Sun Tzu (2020). A Arte da Guerra. 2ª Ed. Tradução de António Rodrigues e Guerra e Paz, Editores Toffler, Alvin (1980). A Terceira Vaga. Petrópolis. Editora Livros do Brasil.

Thompson, A. A., Strickland III, A. J. (2002). Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning.

Tripathi, K., & Agrawal, M. (2014). Competency Based Management In Organizational. Global Journal of Finance and Management, 6(4), 349-356.

Vieira, B. (2006). Liderar na pós-modernidade militar: Líderes Ágeis, Versáteis e adaptáveis: Revista de Artilharia- Lisboa. - Nº 965 a 967, pág 9 – 16.

Vilelas, J. (2009). Investigação. O processo de construção do conhecimento. Lisboa: Sílabo.

Wright, R. W., Brand, R. A., Dunn, W. & Spindler, K. P. (2007). How to write a systematic review. Clinical Orthopaedics and Related Research (1976-

2007), 455, 23-29. [https://doi.org/ 10.1097/BLO.0b013e31802c9098](https://doi.org/10.1097/BLO.0b013e31802c9098). Acesso em 2025/03/24

Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43(10), 975–995. <https://doi.org/10.1177/001872679004301003>. Acesso em 2025/06/09

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planeamento e métodos* (4^a. ed.). São Paulo, SP: Bookman.

ANEXOS

ANEXO A - SOLICITAÇÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES PARA INVESTIGAÇÃO

De: Pedro Monteiro Cunha
Enviado: Monday, November 25, 2024 6:39:11 PM
Para: info@exercito.pt <info@exercito.pt>
Assunto: Pedido de informação- Tese de mestrado

Boa tarde,

Exmo. Senhor General Chefe do Estado Maior do Exército

Pedro Monteiro Cunha, licenciado pela Escola Superior de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Tomar, a frequentar o segundo ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da referida escola.

Com vista a elaborar a dissertação de mestrado com o tema: "A liderança militar, tipificação e a sua influência na retenção de efetivos, nomeadamente na categoria de praças no exército", sob a orientação do professor doutor Sílvio Brito, vem por este meio solicitar a Vossa Excelência o fornecimento de dados relativamente a efetivos de praças do exército, sendo o presente trabalho é limitado apenas ao estudo desta categoria profissional. Pretende identificar a causa da falta de praças no exército e relaciona-la com: o tipo de liderança, as condições de trabalho e as perspetivas de carreira.

Para assegurar a validade desta investigação é imprescindível realizar esta recolha junto de entidade competente.

O objetivo é realizar um estudo qualitativo com base em entrevistas a praças que se desvincularam do exército, e que contribua para o melhor conhecimento desta problemática e disponibiliza-lo publicamente.

O interesse por este tema surgiu por ser da área da gestão de pessoal, ser frequentemente noticiado nos meios de comunicação social. Das forças armadas e em particular do exército, apenas se ouve reclamar por efetivos.

Pelo exposto, solicito a Vossa Excelência a boa vontade para facultar os seguintes dados, referentes à categoria de praças do exército nos últimos quatro anos:

1. Efetivos autorizados;
2. Existências;
3. Candidaturas;
4. Incorporados;
5. Rescisões;

Muito obrigado

Pedro Monteiro Cunha

01/12/24, 18:58

Correio – Pedro Monteiro Cunha – Outlook



RE: Pedido de informação- Tese de mestrado

De info@exercito.pt <info@exercito.pt>

Data ter, 26/11/2024 08:16

Para Pedro Monteiro Cunha <aluno23008@ipt.pt>

Exmo. Senhor Pedro Cunha,

Acusamos a receção do seu e-mail, o qual mereceu a nossa melhor atenção. Aproveitamos a oportunidade para informar V. Exa. que o assunto foi encaminhado para os órgãos competentes a fim de ser analisado.

Com os melhores cumprimentos,



Divisão de Comunicação do Exército
Relações Públicas

218 842 330 - 218 842 477
info@exercito.pt

APOIO - TESE DE MESTRADO



brr.g1@exercito.pt
Para Pedro Monteiro Cunha

Boa tarde Exmo. aluno Pedro Monteiro Cunha.
Informo da minha disponibilidade para o apoio no estudo em apreço.
Envio o meu contato de serviço para coordenação 916100522.
Aguardo contato.

O chefe da Repartição de Gestão de Pessoal(GRH).

Obrigado
Atenciosamente



G1 - Pessoal

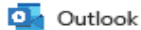
249 730 410 – 475050 /1/2/3
brr.g1@exercito.pt

Área de Tancos – 2260-209 Praia do Ril
brr@exercito.pt

De acordo com o disposto na Legislação de Proteção de Dados Pessoais, informamos que os dados pessoais nosso ficheiro de dados pessoais, com a finalidade de gestão da agenda de contactos do Comando da Brigada qualidade de responsável pelo tratamento dos seus dados.
Poderá exercer os direitos de acesso, retificação e apagamento através do email brr.ecs@exercito.pt. O contei

07/12/24, 14:55

Correio – Pedro Monteiro Cunha – Outlook



Pedido de informação

De Pedro Monteiro Cunha <aluno23008@ipt.pt>
Data sex, 06/12/2024 18:18
Para geral@aofa.pt <geral@aofa.pt>

Exmo. Senhor Presidente da Associação de Oficiais das Forças Armadas

Pedro Monteiro Cunha, licenciado pela Escola Superior de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Tomar, a frequentar o segundo ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da referida escola.

Com vista a elaborar a dissertação de mestrado com o tema: "A liderança militar, tipificação e a sua influência na retenção de efetivos, nomeadamente na categoria de praças no exército", sob a orientação do Professor Doutor Sílvio Brito, vem por este meio solicitar a Vossa Excelência o fornecimento de dados relativamente a efetivos de praças do exército, sendo a investigação limitada ao estudo desta categoria profissional. Pretende identificar prováveis causas da falta de praças no exército e relaciona-la com o tipo de liderança, condições de trabalho e perspetivas de carreira.

O objetivo é realizar um estudo qualitativo com base em entrevistas a praças que se desvincularam do exército, que contribua para o melhor conhecimento desta problemática e no final disponibiliza-lo publicamente.

Através de pesquisa em Diário da Republica (Dec.-Lei 6/2022 de 07 de março) identifiquei que o quantitativo autorizado para a categoria de praças no exército em 2024 é de 9.096 praças).

Assim, e reconhecendo a variação constante de efetivos, solicito a Vossa Excelência a boa vontade para fornecer a seguinte informação:

- Número de praças em falta no exército no final de 2024.

O meu contato telefónico é 964566782

Muito obrigado

Pedro Monteiro Cunha

<https://outlook.office.com/mail/sentItems/Id/AAQkADQ3OWQ3ZmEzLTMxZjItNDJiYy1IMGRILTJjZjg5NGU5MGEwMwAAQAOUTX8JsNLInu%2Bri5...> 1/1

01/12/24, 18:57

Correio – Pedro Monteiro Cunha – Outlook



Pedido de informação- Tese mestrado

De Pedro Monteiro Cunha <aluno23008@ipt.pt>
Data seg, 25/11/2024 18:36
Para geral@apracas.pt <geral@apracas.pt>

Boa tarde,

Exmo. Senhor Presidente da Associação de Praças das Forças Armadas

Pedro Monteiro Cunha, licenciado pela Escola Superior de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Tomar, a frequentar o segundo ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da referida escola.

Com vista a elaborar a dissertação de mestrado com o tema: “A liderança militar, tipificação e a sua influência na retenção de efetivos, nomeadamente na categoria de praças do exército”, sob a orientação do professor doutor Sílvio Brito, vem por este meio solicitar a Vossa Excelência o fornecimento de dados relativamente a efetivos de praças do exército.

O presente trabalho é limitado apenas ao estudo desta categoria profissional. Pretende identificar a causa da falta de praças no exército e relaciona-la com: o tipo de liderança, as condições de trabalho e as perspetivas de carreira.

Para assegurar a validade desta investigação é imprescindível realizar esta recolha junto de entidade competente e idónea, como é o caso da vossa reconhecida associação.

O objetivo é realizar um estudo qualitativo com base em entrevistas a praças que se desvincularam do exército, que contribua para o melhor conhecimento desta problemática e disponibiliza-lo publicamente.

O interesse por este tema surgiu por ser da área da gestão de pessoal, ser noticiado em praticamente todos os meios de comunicação social. Das forças armadas e em particular do exército, apenas se ouve reclamar por efetivos.

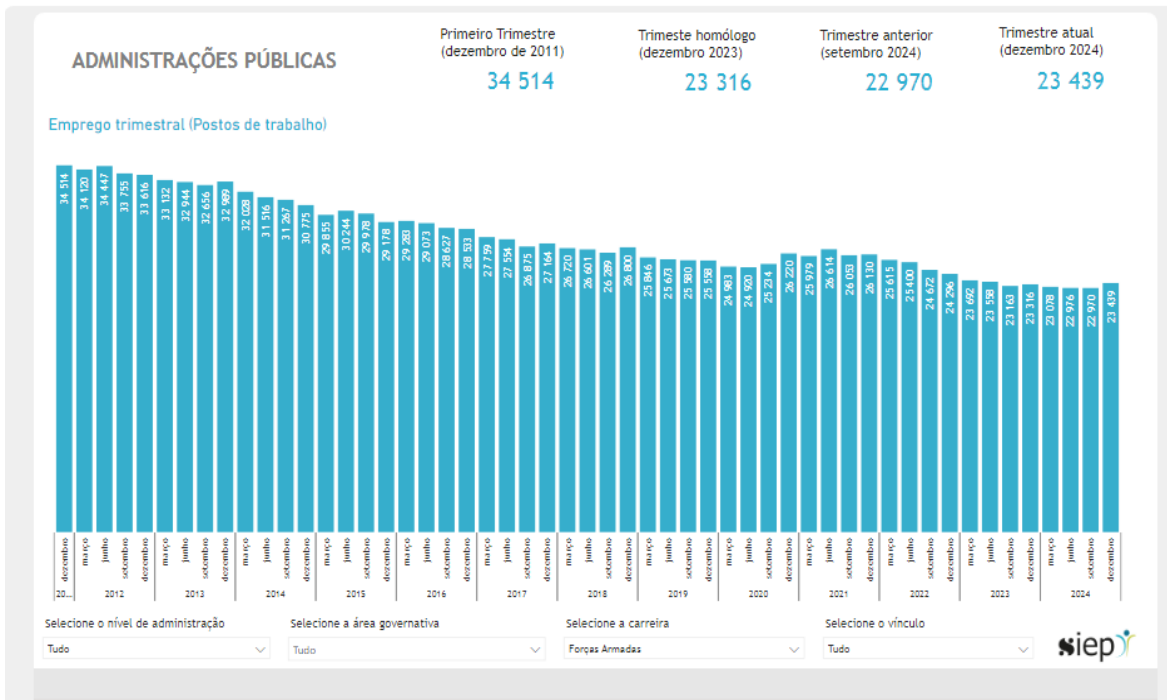
Pelo exposto, solícito a Vossa Excelência a boa vontade para facultar os seguintes dados, referentes à categoria de praças do exército nos últimos quatro anos:

1. Efetivos autorizados;
2. Existências;
3. Candidaturas;
4. Incorporados;
5. Rescisões;

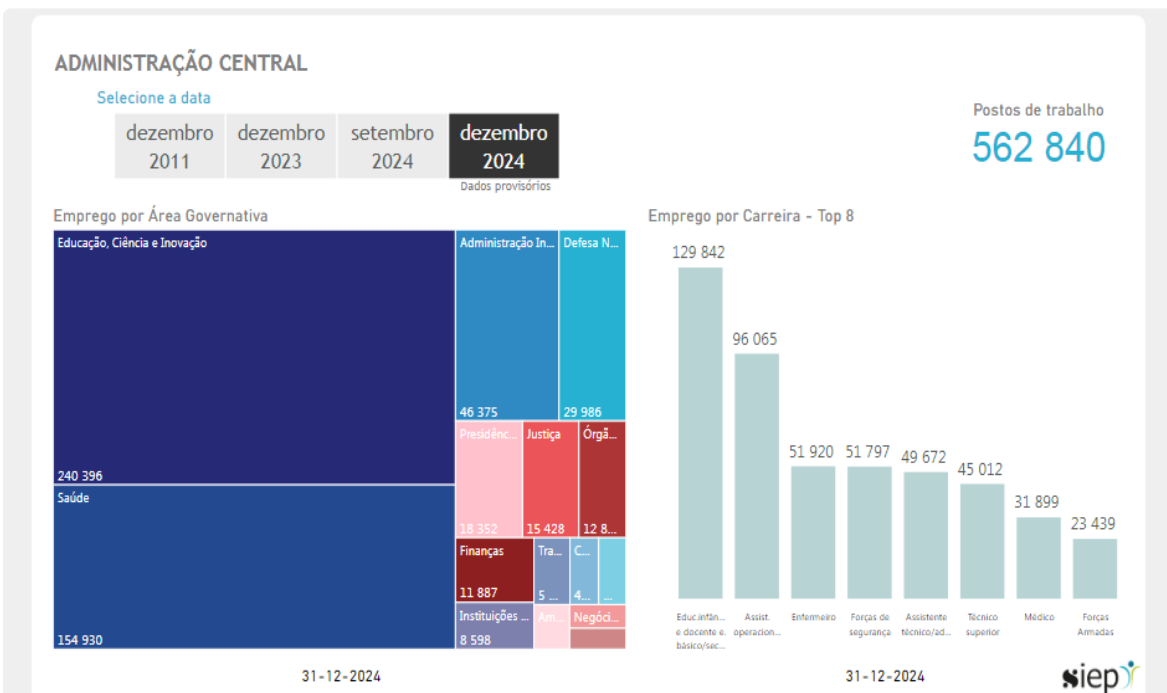
Muito obrigado

<https://outlook.office365.com/mail/sentitems/id/AAQkADQ3OWQ3ZmEzLTMxZjIINDJYy1iMGRILTjZjg5NGU5MGEwMwAQACPGsf3FvMJHrg7i9...> 1/2

ANEXO B- DADOS DA DIREÇÃO-GERAL DA ADMINISTRAÇÃO E EMPREGO PÚBLICO SOBRE EVOLUÇÃO DE EFETIVOS NAS FORÇAS ARMADAS (dezembro de 2024)



Fonte: DGAEP (2024)



Fonte: DGAEP (2024)

ANEXO C – RESUMO DE IMPRENSA DA ASSOCIAÇÃO DE OFICIAIS DAS FORÇAS ARMADAS EVOLUÇÃO DE EFETIVOS (maio de 2025)

| Evolução de Efetivos das Forças Armadas e das Forças e Serviços de Segurança | | | | | | | | | | | | | | | Diferença 2011-2024 | |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|---------------------|--------|
| CARGO / CARREIRA / GRUPO | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 (3T) | Número | % |
| Forças Armadas | 34 514 | 33 616 | 32 989 | 30 775 | 29 178 | 28 533 | 27 164 | 26 800 | 25 558 | 26 220 | 26 130 | 24 296 | 23 316 | 22 971 | -11 543 | -33,44 |
| Policia Judiciária | 2 318 | 2 244 | 2 254 | 2 238 | 2 210 | 2 162 | 2 125 | 2 128 | 2 256 | 2 161 | 2 108 | 2 198 | 2 973 | 3 037 | 719 | 31,02 |
| Policia de Segurança Pública | 21 934 | 21 553 | 21 140 | 20 935 | 21 406 | 21 045 | 20 320 | 20 196 | 20 373 | 19 966 | 20 141 | 21 068 | 20 923 | 20 388 | -1 546 | -7,05 |
| Guarda Nacional Republicana | 22 899 | 22 351 | 21 649 | 22 441 | 22 781 | 22 728 | 22 553 | 22 483 | 22 158 | 21 687 | 22 472 | 23 014 | 23 004 | 23 172 | 273 | 1,19 |
| Guarda Prisional | 4 312 | 4 416 | 4 304 | 4 142 | 4 082 | 4 044 | 4 401 | 4 338 | 4 249 | 4 145 | 4 162 | 4 077 | 4 082 | 4 013 | -299 | -6,93 |
| Policia Municipal | 1 272 | 1 217 | 1 156 | 1 149 | 1 137 | 1 299 | 1 506 | 1 491 | 1 548 | 1 604 | 1 625 | 1 545 | 1 572 | 1 645 | 373 | 29,32 |

Fonte: AOFA (2025)



Fonte: AOFA (2025)

ANEXO D – BOLETIM DE NOTÍCIAS DA ASSOCIAÇÃO DE PRAÇAS DAS FORÇAS ARMADAS (fevereiro de 2025)



A intervenção do Presidente da AP versou sobre as questões socioprofissionais das Praças das Forças Armadas, referindo a falta de efetivos que se faz notar particularmente na Classe de Praças, os fracos vencimentos e as condições que são dadas às Praças para desempenharem o seu trabalho.

Os discursos do Vice-presidente do CPA, do Presidente da AP e do representante da CDAP, podem ser lidos através da seguinte ligação:

[Boletim - Boletins de Notícias - Associação de Praças \(apracas.pt\)](http://apracas.pt)

"QUEM LUTA NEM SEMPRE GANHA, MAS QUEM NÃO LUTA PERDE SEMPRE!"

Lisboa, 30 de setembro de 2024

A Direção

Agradecemos a disponibilização das fotografias inseridas neste Boletim de Notícias, a Raquel França/Câmara Municipal de Almada.

APÊNDICES

APÊNDICE A - TÓPICOS A AVALIAR AOS ENTREVISTADOS

1. Tipificação da liderança
 - 1.1 Relação com os comandantes e chefes;
 - 1.2 O dever de tutela das chefias;
 - 1.3 Relações interpessoais;
 - 1.4 Satisfação com as chefias.

2. Avaliar as condições de trabalho
 - 2.1 Satisfação com as tarefas atribuídas;
 - 2.2 Formação profissional;
 - 2.3 Higiene e Segurança no trabalho;
 - 2.4 Volume de trabalho;
 - 2.5 A remuneração.

3. Identificar as perspetivas de carreira
 - 3.1 Possibilidade de progressão;
 - 3.2 Segurança e estabilidade;
 - 3.3 Vínculo contratual.

4. Identificar razões da saída
 - 4.1 Insatisfação com as chefias;
 - 4.2 Vontade própria;
 - 4.3 Inadaptação à carreira militar;
 - 4.4 Outras ofertas profissionais.

APÊNDICE B - GRELHA DE PERGUNTAS

| Nº | PERGUNTA |
|----|---|
| 1 | Quando ingressou no Exército? |
| 2 | Qual a razão para a escolha desta carreira? |
| 3 | Foi bem recebido pelos superiores hierárquicos? |
| 4 | Como era a relação com os seus superiores hierárquicos? |
| 5 | Sentiu proteção e amizade por parte dos seus superiores hierárquicos? |
| 6 | Considera que as chefias foram honestas e justas consigo? |
| 7 | Sentiu confiança nos seus superiores hierárquicos? |
| 8 | Reconhece competência e valor nos seus superiores hierárquicos? |
| 9 | Considera os superiores hierárquicos responsáveis pela falta de Praças no Exército? |
| 10 | Considera a comunicação interna no Exército eficiente? |
| 11 | As tarefas que desempenhou corresponderam à formação inicial? |
| 12 | Ficou satisfeito com as tarefas que lhe atribuíram? |
| 13 | O horário de trabalho permitia-lhe conciliar com a sua vida pessoal? |
| 14 | Considerava a remuneração justa? |
| 15 | Considera que teve segurança e higiene de trabalho compatíveis com as tarefas executadas? |
| 16 | Tinha oportunidade de progressão na carreira? |
| 17 | Foi devidamente informado das possibilidades disponíveis? |
| 18 | Considera as chefias responsáveis pela sua saída? |
| 19 | Saiu por iniciativa própria? |
| 20 | Faça três sugestões que considera capazes de aumentar a atratividade da carreira militar? |

Fonte: Elaboração própria (2025)

APÊNDICE C - GUIÃO DA ENTREVISTA

A entrevista será recolhida na forma gravada ou escrita, mediante preferência e autorização do entrevistado.

ENTREVISTA

Identificação do entrevistado/a: Género, tempo de serviço prestado, função, ano de saída.

Após aprovação da gravação:

- Obrigada por participar nesta entrevista, com o objetivo de elaborar a tese de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos com o tema “A Liderança militar, tipificação e a sua influência na retenção de efetivos, nomeadamente de Praças no Exército”. A informação recolhida será tratada de forma confidencial e garantido o anonimato.”

Pretende-se respostas curtas e diretas, com um tempo estimado de entrevista de aproximadamente trinta minutos.

Questões:

1. Quando ingressou no Exército?
2. Qual a razão para a escolha desta carreira?
3. Foi bem recebido pelos superiores hierárquicos?
4. Como era a relação com os seus superiores hierárquicos?
5. Sentiu proteção e amizade por parte dos seus superiores hierárquicos?
6. Considera que as chefias foram honestas e justas consigo?
7. Sentiu confiança nos seus superiores hierárquicos?
8. Reconhece competência e valor nos seus superiores hierárquicos?
9. Considera os superiores hierárquicos responsáveis pela falta de praças no Exército?
10. Considera a comunicação interna no Exército eficiente?
11. As tarefas que desempenhou corresponderam à formação inicial?
12. Ficou satisfeito com as tarefas que lhe atribuíram?
13. O horário de trabalho permitia-lhe conciliar com a sua vida pessoal?
14. Considerava a remuneração justa?

15. Considera que teve segurança e higiene de trabalho compatíveis com as tarefas executadas?
16. Tinha oportunidade de progressão na carreira?
17. Foi devidamente informado das possibilidades disponíveis?
18. Considera as chefias responsáveis pela sua saída?
19. Saiu por iniciativa própria?
20. Faça três sugestões que considera capazes de aumentar a atratividade da carreira militar?

Obrigado pela sua participação.