



ACADEMIA MILITAR

A perceção dos militares do Exército Português referente às práticas de Recursos Humanos implementadas na instituição. O caso da Zona Militar dos Açores.

Autor: Aspirante Aluno de Administração Militar Diogo Borges Torres

Orientadora: Professora Doutora Sandra Luzia Esteves Oliveira de Almeida

**Coorientadora: Tenente-Coronel de Administração Militar (PhD)
Helga Santa Comba Lopes**

**Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração
Dissertação de Mestrado**

Lisboa, junho de 2023



ACADEMIA MILITAR

A perceção dos militares do Exército Português referente às práticas de Recursos Humanos implementadas na instituição. O caso da Zona Militar dos Açores.

Autor: Aspirante Aluno de Administração Militar Diogo Borges Torres

Orientadora: Professora Doutora Sandra Luzia Esteves Oliveira de Almeida

Coorientadora: Tenente-Coronel de Administração Militar (PhD) Helga Santa Comba Lopes

**Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração
Dissertação de Mestrado**

Lisboa, junho de 2023

DEDICATÓRIA

Direcionada aos meus pais, familiares, amigos e camaradas, que me acompanharam durante este percurso profissional na Academia Militar, ao longo dos momentos altos e baixos, vividos a uma longa distância de casa, que por sua vez, proporcionou adversidades que me fizeram crescer como pessoa. Que o vosso apoio seja refletido no meu futuro sucesso.

AGRADECIMENTOS

O presente Trabalho de Investigação Aplicada apresenta-se como a etapa final no processo de formação de um novo oficial do quadro permanente do Exército Português. O alcançar deste objetivo pessoal, nunca seria possível sem o apoio incondicional de familiares, amigos e camaras que me acompanharam durante este ciclo da minha vida.

Um especial agradecimento aos meus pais, que ao longo destes cinco anos longe de casa, proporcionaram todas as condições para que esta etapa da minha formação profissional, pode-se ser o menos solitária possível.

Direcionar o meu agradecimento, à minha orientadora, pela sua disponibilidade para realizar o acompanhamento, orientação e revisão desta investigação.

Direcionar o meu agradecimento, à minha coorientadora, pelo auxílio que forneceu ao longo desta investigação, ao facilitar os contatos necessários durante a recolha de dados, bem como, através da partilha de conhecimentos profissionais sobre o tema.

RESUMO

Os Recursos Humanos estão presentes na estrutura de qualquer organização, fomentados pela necessidade da gestão da sua força de trabalho, que contribui para o desempenho de funções e o alcançar dos objetivos. A percepção que cada indivíduo possui relativamente ao funcionamento dos Recursos Humanos, é transmitida no seu dia-a-dia, através do grau de eficiência que os mesmos empregam na execução de cada função.

A presente investigação está delimitada pelo objetivo que esta procura atingir, nomeadamente, investigar o alinhamento entre as percepções dos militares e as práticas de RH implementadas na Zona Militar dos Açores. Definiu-se que a investigação será baseada num estudo de caso exploratório, referente à Zona Militar dos Açores. Para atingir este objetivo, a investigação adota uma abordagem mista, com uma componente qualitativa, assim como, quantitativa, analisando informações que possuem ambas as características. A recolha de informações preliminar, foi realizada através de uma análise documental, onde foi explorada a literatura existente sobre o tema em estudo. Posteriormente, recorreu-se à realização de inquéritos por entrevista e por questionário, a fim de verificar o funcionamento da estrutura de Recursos Humanos no Exército e na Zona Militar dos Açores, bem como, averiguar as percepções que os militares em funções nesta região possuem sobre as práticas de Recursos Humanos. Os resultados adquiridos, permitem aferir o alinhamento existente entre as percepções e as práticas, verificando a existência de vulnerabilidades, que contribuem para a ineficácia dos Recursos Humanos existentes na Zona Militar dos Açores. A investigação apresenta em conclusão, aspetos que estão no seio das vulnerabilidades apresentadas, assim como, medidas que contribuem para o melhoramento da execução das práticas de Recursos Humanos na Zona Militar dos Açores.

Palavras-Chave: Recursos Humanos; Gestão de Recursos Humanos; Práticas de Recursos Humanos; Percepção; Desempenho Organizacional.

ABSTRACT

Human Resources are present in the structure of any organization, encouraged by the need to manage its workforce, which contributes to the development of functions and the achievement of objectives. The perception that each individual has regarding the functioning of human resources is transmitted in their day-to-day life, through the degree of efficiency that they employ in the performance of each function.

The present investigation is bounded by the objective it seeks to achieve, namely, to investigate the alignment between the perceptions of the military and the Human Resources practices implemented in the Military Zone of the Azores. It was defined that the investigation will be based on an exploratory case study, referring to the Military Zone of the Azores. To achieve this objective, the investigation adopts a qualitative as well as a quantitative approach, analyzing information that has both characteristics. The preliminary collection of information was carried out through a document analysis, where the existing literature on the subject under study was explored. Subsequently, surveys were carried out by interview and by questionnaire, in order to verify the functioning of the Human Resources structure in the Army and in the Military Zone of the Azores, as well as to investigate the perceptions that the military in function in this region have about Human Resources practices. The acquired results allow assessing the existing alignment between perceptions and practices, verifying the existence of vulnerabilities, which contribute to the ineffectiveness of existing Human Resources in the Military Zone of the Azores. The investigation presents, in conclusion, aspects that are at the heart of the vulnerabilities presented, as well as measures that contribute to the improvement of the execution of Human Resources practices in the Military Zone of the Azores. It is recommended that future investigations seek to verify the implementation of such measures and the subsequent effects that they may have on the Human Resources structure of the Military Zone of the Azores.

Keywords: Human Resources; Human resource Management; Human Resources Practices; Perception; Organizational Performance.

ÍNDICE GERAL

<i>DEDICATÓRIA</i>	<i>iii</i>
<i>AGRADECIMENTOS</i>	<i>iv</i>
<i>RESUMO</i>	<i>v</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>vi</i>
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i>	<i>x</i>
<i>ÍNDICE DE QUADROS</i>	<i>xi</i>
<i>ÍNDICE DE TABELAS</i>	<i>xii</i>
<i>LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS</i>	<i>xiii</i>
<i>INTRODUÇÃO</i>	<i>1</i>
<i>CAP. 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO</i>	<i>5</i>
1.1 Relevância Organizacional dos Recursos Humanos	<i>5</i>
1.2 Recursos Humanos no Exército Português.....	<i>7</i>
1.3 Práticas de Recursos Humanos	<i>8</i>
1.3.1. Recrutamento e Seleção	<i>9</i>
1.3.2. Formação	<i>11</i>
1.3.3. Sistema de Recompensas.....	<i>12</i>
1.3.4. Avaliação do Desempenho	<i>13</i>
1.4 Perceção dos trabalhadores perante as Práticas de RH	<i>16</i>
<i>CAP. 2 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO</i>	<i>21</i>
2.1 Objetivos de Investigação.....	<i>21</i>
2.2 Abordagem e Metodologia de Investigação	<i>21</i>
2.3 Técnicas de Recolha de Dados	<i>22</i>
2.4 Procedimentos de Amostragem	<i>24</i>

2.5	Pesquisa e Recolha de Dados	25
2.6	Técnicas de Tratamento e Análise de Dados.....	25
CAP. 3 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..		27
3.1	Inquéritos por entrevistas	27
3.2	Análise das entrevistas	28
3.3	Inquérito por questionário	31
3.4	Composição da amostra.....	32
3.5	Apresentação e análise dos dados sociodemográficos	32
3.6.1.	Sexo, Idade e Posto	33
3.6.2.	Especialidade	33
3.6.3.	Grau académico	34
3.6.4.	Situação de colocação na GMP/residência e local de trabalho.....	35
3.6	Análise das perceções dos militares.....	36
3.7	Considerações finais.....	40
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....		42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		45
LEGISLAÇÃO.....		52
APÊNDICES.....		ii
APÊNDICE A – MODELO DE ANÁLISE.....		iii
APÊNDICE B – Guião A Inquérito por Entrevista.....		iv
APÊNDICE C – Respostas da Entrevista ao Chefe da Repartição de RH da Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército (Guião A).....		vi
APÊNDICE D – Guião B Inquérito por Entrevista		ix
APÊNDICE E – Respostas da Entrevista ao Chefe da Repartição de Pessoal da ZMA (Guião B)		xi
APÊNDICE F – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO		xiv
APÊNDICE G – AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO DO QUESTIONÁRIO AOS MILITARES DO EXÉRCITO.....		xix
APÊNDICE H – CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS SEXO E IDADE.....		xx

<i>APÊNDICE I – CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS SEXO E POSTO.....</i>	<i>xxi</i>
<i>APÊNDICE J – CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS GRAU ACADÊMICO E POSTO.....</i>	<i>xxii</i>
<i>APÊNDICE L – CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS COLOCAÇÃO NA GMP E POSTO.....</i>	<i>xxiv</i>
<i>APÊNDICE M – CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS RESIDÊNCIA E LOCAL DE TRABALHO E POSTO.....</i>	<i>xxvi</i>
<i>APÊNDICE N – CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS COLOCAÇÃO NA GMP E RESIDÊNCIA E LOCAL DE TRABALHO.....</i>	<i>xxviii</i>
<i>APÊNDICE O – ANÁLISE DO CONHECIMENTO DAS PRÁTICAS DE RH</i>	<i>xxix</i>
<i>APÊNDICE P – ANÁLISE DA RELEVÂNCIA DAS PRÁTICAS DE RH.....</i>	<i>xxx</i>
<i>APÊNDICE Q – ANÁLISE DO NÍVEL DE FUNCIONAMENTO DAS PRÁTICAS DE RH.....</i>	<i>xxxi</i>
<i>APÊNDICE R – ANÁLISE DAS PERCEÇÕES SOBRE AS PRÁTICAS DE RH</i>	<i>xxxii</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 – Estrutura de Investigação.....	3
Figura n.º 2 - Estrutura Orgânica de RH no Exército Português.....	8

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1 – Principais Processos de Avaliação de Desempenho presentes na literatura.....	14
Quadro n.º 2 – Possíveis reações dos funcionários.....	20
Quadro n.º 3 – Tipologia de Questionário.....	23
Quadro n.º 4 – Informações da entidades entrevistadas.....	27
Quadro n.º 5 – Modelo de Análise.....	iii
Quadro n.º 6 – Sinopse das respostas do Chefe da RRH/DR/EME.....	vi
Quadro n.º 7 – Sinopse das respostas do Chefe da RP/ZMA.....	xi

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 – Frequência de Especialidades.....	34
Tabela n.º 2 – Frequência do nível de funcionamento.....	38
Tabela n.º 3 – Frequência do nível de concordância.....	39
Tabela n.º 4 – Síntese dos resultados da correlação entre as variáveis sexo e idade.....	xx
Tabela n.º 5 – Síntese dos resultados da correlação entre as variáveis sexo e posto.....	xxi
Tabela n.º 6 – Síntese dos resultados da correlação entre as variáveis grau acadêmico e posto.....	xxii
Tabela n.º 7 – Síntese dos resultados da correlação entre as variáveis colocação na GMP e posto.....	xxiv
Tabela n.º 8 – Síntese dos resultados da correlação entre as variáveis residência e local de trabalho e posto.....	xxvi
Tabela n.º 9 – Síntese dos resultados da correlação entre as variáveis colocação na GMP e residência e local de trabalho.....	xxviii
Tabela n.º 10 – Síntese dos resultados do nível de conhecimento das práticas de RH.....	xxix
Tabela n.º 11 – Síntese dos resultados do nível de relevância das práticas de RH.....	xxx
Tabela n.º 12 – Síntese dos resultados do nível de funcionamento das práticas de RH.....	xxxi
Tabela n.º 13 – Síntese dos resultados das percepções dos militares sobre as práticas de RH.....	xxxii

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

ADMIL	Administração Militar
ART	Artilharia
CAV	Cavalaria
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CmdPess	Comando de Pessoal
DARH	Direção de Administração de Recursos Humanos
DF	Direção de Finanças
DR	Divisão de Recursos
DSP	Direção de Serviços de Pessoal
DS	Direção de Saúde
E1	Primeira Entrevista
E2	Segunda Entrevista
EME	Estado Maior do Exército
EMGFA	Estado Maior General das Forças Armadas
EUA	Estados Unidos da América
GMP	Guarnição Militar de Preferência
INF	Infantaria
MDN	Ministério da Defesa Nacional
OE	Objetivo Específico
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OG	Objetivo Geral
PP	Pergunta de Partida
PD	Pergunta Derivada
RAA	Região Autónoma dos Açores
RH	Recursos Humanos
SAP	Sapadores
TCOR	Tenente-Coronel
TM	Transmissões
TMANMAT	Técnico de Manutenção de Material
TS	Técnico de Saúde
ZMA	Zona Militar dos Açores

INTRODUÇÃO

No âmbito da conclusão do Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração Militar, surge o presente Trabalho de Investigação Aplicada denominado “A percepção dos militares do Exército Português referente às práticas de Recursos Humanos implementadas na instituição. O caso da Zona Militar dos Açores”.

A presente investigação foca-se no estudo das práticas de Recursos Humanos atualmente empregues nas unidades do Exército Português adstritas à Zona Militar dos Açores. Procura-se analisar os métodos de gestão de RH empenhados nesta instituição, o nível de percepção que os militares possuem relativamente às suas práticas, bem como a procura de validação da existência de um alinhamento entre a realidade institucional, ou seja, das práticas de RH pretendidas pela organização e a percepção dos militares relativamente a essas mesmas práticas.

A área de RH é classificada como fundamental no seio das organizações, uma vez que, a mesma gere o processo de motivação dos trabalhadores, de modo a garantir que, os mesmo contribuem para os objetivos organizacionais de forma voluntária e se possível garantir o alinhamento dos objetivos organizacionais com os pessoais (Souza, 2011).

Outro contributo para a validação deste mesmo pensamento veio de De Santi (2018), que considerou que a gestão de pessoal é a base para a geração de múltiplos valores dentro da organização, melhorando as relações humanas dentro da organização e aperfeiçoando as competências que cada individuo possui, de modo a capacitar a organização para o mercado competitivo.

Posteriormente à interpretação do conceito de alinhamento é necessário compreender o conceito de práticas inseridas no âmbito dos RH. As práticas como o próprio termo traduz, são ações que possuem o intuito de disseminar conhecimentos e indicações aos colaboradores, de modo a estes conseguirem atingir as valorizações, e os aspetos promitentes a recompensações organizacionais, tendo em mente os seus objetivos organizacionais (Ostroff & Bowen, 2016). Os RH são um dos elementos que mais contribuem para o sucesso das organizações contemporâneas, são responsáveis pelo bem-estar e bom funcionamento dos funcionários e organizações, sendo fulcral comparar as práticas de trabalho com as aspirações dos funcionários, de modo a alcançar um alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais (Malik & Khera, 2014).

Os trabalhadores de uma organização são o principal órgão de funcionamento da

mesma, deste modo, com o passar dos tempos tornou-se fundamental compreender as necessidades que os mesmos possuem para desenvolverem a sua função de modo mais eficiente. É necessário fornecer meios e oportunidades para os trabalhadores possuírem um bem-estar pessoal e profissional, contribuindo para um aumento da motivação e por sua vez garantir bons resultados organizacionais (Marques, 2016).

A temática dos RH é cada vez mais relevante no âmbito académico, consequência do acelerado crescimento tecnológico, que proporciona o desenvolvimento de novos métodos de planeamento, recrutamento, formação e remunerações, com o objetivo de qualificar as organizações para as novas realidades comerciais e de competitividade global (Snell, 2010).

Os RH preocupam-se com o desenvolvimento e implementação de práticas que visam conduzir as funções dos trabalhadores, de modo a alcançar os objetivos da organização. Algumas das práticas mais implementadas pelas organizações no sentido de gerir os trabalhadores são o recrutamento, seleção, formação, avaliação e retenção de talentos, tendo como base a contratação e gestão dos trabalhadores (Purcell, 2017).

As organizações com o passar dos tempos começaram a ter consciência de que ao possuírem trabalhadores com um grau de inteligência superior à do regular trabalhador inserido num grupo de trabalho, geralmente conhecido como força de trabalho ou mera mão de obra, consegue adquirir uma vantagem competitiva. Sendo estes trabalhadores dotados de conhecimentos e habilidades que contribuem para o sucesso da organização (Boas, 2009).

Nos tempos atuais o relacionamento entre colaboradores e as organizações consiste numa troca de expectativas entre os dois intervenientes, deste modo, é necessário a existência de um ambiente que proporcione uma boa comunicação, desafios, desenvolvimento de carreiras e oportunidades (Vanalle, 2011).

A presente investigação foca-se na ZMA, devido à pertinência de um número considerável de militares que se encontram em situação de deslocados, encontrando-se colocados numa GMP não escolhida pelos mesmos, maioritariamente militares provenientes de Portugal continental. O estudo procura confirmar se as tendências detetadas por Lopes (2021) se encontram presentes na ZMA, maioritariamente nas classes de sargentos e oficiais.

Assim delimitado o âmbito de estudo desta investigação é definido como objetivo geral (OG) a verificação do alinhamento entre as perceções dos militares e as práticas implementadas pela instituição no âmbito dos Recursos Humanos na Zona Militar dos Açores. Em sequência, a pergunta de partida (PP) que esta investigação procura responder é: De que forma existe convergência entre as perceções dos militares e as práticas de Recursos Humanos atualmente implementadas?

Tendo como base o OG, foram estabelecidos como objetivos específicos:

OE1 - Identificar quais as práticas de RH mais valorizadas pelos militares;

OE2 - Verificar se as práticas de RH têm a mesma importância para oficiais, sargentos e praças;

OE3 - Identificar possíveis vulnerabilidades na relação existente entre as percepções dos militares e as práticas de RH implementadas;

OE4 - Fornecer propostas de melhoria do alinhamento.

Para adquirir os dados essenciais para alcançar o OG e os subsequentes OE, a presente investigação é subdividida em três capítulos:

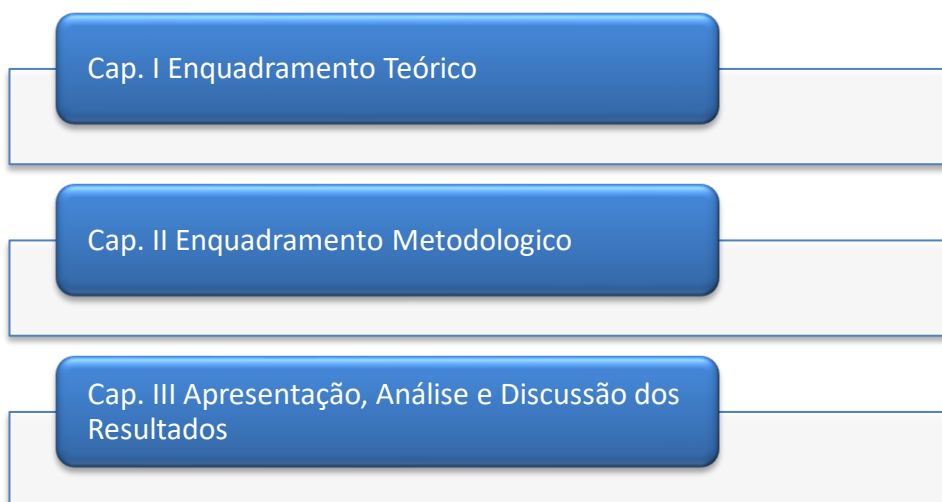


Figura n.º 1 – Estrutura da Investigação
Fonte: Elaboração própria

O Capítulo I é composto por um enquadramento teórico, que irá consistir numa abordagem ao conceito de recursos humanos, bem como a sua evolução no âmbito organizacional, assim como, uma análise das diversas práticas que são empregues na eficiente gestão dos RH. Serão analisadas as principais práticas que contribuem para a percepção dos militares, nomeadamente recrutamento e seleção, formação, sistema de recompensas e avaliação de desempenho.

O Capítulo II é composto pelo enquadramento metodológico, onde será abordado a metodologia de investigação aplicada neste trabalho, as técnicas de recolha de dados utilizadas no levantamento das informações fundamentais à obtenção das respostas pretendidas. Simultaneamente é analisado o processo utilizado para a seleção da amostra de investigação, bem como os métodos utilizados no tratamento e análise dos dados recolhidos.

O Capítulo III é composto pela apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos ao longo da investigação. Neste capítulo irá proceder-se à análise das respostas

adquiridas através dos inquéritos por entrevista, assim como, os dados adquiridos provenientes do inquérito por questionário aos militares da ZMA. Por fim expõe-se as conclusões da investigação, onde são apresentadas as respostas à pergunta de partida e perguntas derivadas garantindo que o objetivo geral e os objetivos específicos foram alcançados. É simultaneamente apresentado um conjunto de recomendações que possam ser utilizadas em futuras investigações desenvolvidas com base no presente tema, bem como, as principais dificuldades com as quais esta investigação se deparou durante a sua realização.

CAP. 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este primeiro capítulo tem como objetivo abordar os conceitos teóricos inseridos no tema de investigação, nomeadamente, as práticas de RH. Este enquadramento começará pelo conceito de Recursos Humanos e o seu contributo no seio das organizações. De seguida, serão estudadas as múltiplas práticas de RH que as organizações implementam, de modo a aumentar o seu potencial. A presente investigação terá em conta as seguintes práticas: Recrutamento e Seleção; Treino e Formação; Avaliação de desempenho; Sistema de recompensas; Desenvolvimento de carreiras; Sistema de saúde mental; Acolhimento e integração; Equilíbrio entre vida pessoal/profissional; Valores e princípios; Comunicação. No âmbito das referidas práticas, serão aprofundadas as práticas de recrutamento e seleção, formação, sistema de recompensas e avaliação do desempenho, devido à importância que possuem entre as restantes, para a atração e retenção de funcionários numa organização, segundo a literatura existente. Este estudo tem como objetivo compreender como cada uma das práticas é posta em funcionamento e investigar a relevância que cada uma delas tem para o funcionamento organizacional.

1.1 Relevância Organizacional dos Recursos Humanos

Os RH ao longo dos tempos têm ganho uma crescente relevância, sendo diretamente responsáveis pelo sucesso que cada organização atinge. Segundo Barney (1998), os RH quando são especializados tornam-se extremamente valiosos e potencialmente raros, sendo estes provenientes da agregação de conhecimentos transmitidos entre as diversas gerações de funcionários, desenvolvido por mecanismos sociais complexos. Os RH ao ganharem maior relevância no seio das organizações, foram dotados de uma nova gestão, denominada de gestão estratégica de RH, que vem suceder a perspetiva tradicional. A perspetiva tradicional, avalia as práticas de RH isoladamente, investigando o seu impacto singularmente no desempenho individual (Becker, 2006). A gestão estratégica de RH, analisa o sistema como uma estrutura integral e o impacto que o mesmo exerce sobre a organização. Esta baseia-se em dois princípios elementares, sendo o primeiro correspondente à relevância organizacional que os mesmos possuem ao nível estratégico, de competências adquiridas, de comportamentos e de inter-relações. Já o segundo princípio, corresponde às práticas de

gestão de pessoal para o avanço destes recursos organizacionais (Colbert, 2004).

A gestão sustentável de RH é outro aspeto relevante neste âmbito, é implementado através de um conjunto de práticas que contribuem para sustentabilidade económica, social e ambiental de uma organização, num planeamento de longo prazo, que procura promover o bem-estar, comprometimento e satisfação dos trabalhadores (Cohen, 2012). Esta gestão sustentável favorece a manutenção e melhoria do bem-estar das gerações de trabalhadores presentes e futuras, através da criação de um ambiente organizacional harmonioso, melhoramento da qualidade de vida e mitigação das desigualdades sociais existentes (Tooranloo, 2017). O processo de desenvolvimento sustentável dos RH é baseado numa perspetiva de longo prazo que permite atrair, desenvolver e gerir funcionários, de modo sustentável e socialmente responsável. Um exemplo de uma medida que concorre para este processo é a seleção de profissionais que possuam habilidades de aprendizagem rápida, enfatizar medidas que contribuam para a justiça e direitos dos trabalhadores e fortalecer as relações de trabalho (Becker, 2011). Segundo De Prins (2020), as práticas de gestão sustentável de RH devem se centralizar no processo de atração e retenção de funcionários motivados e talentosos, para contribuir para um ambiente de trabalho saudável e com oportunidades de desenvolvimento.

Dentro do conceito de capital humano, que se traduz num aglomerado de conhecimento e habilidades que contribuem para a produtividade organizacional e aumento do seu valor económico, o investimento que é feito em recursos humanos, está diretamente relacionado com o nível de especialidade do capital humanos que a organização necessita (Crook, 2011). Os setores que apresentam uma maior intensidade de capital humano, requerem um maior investimento neste âmbito, já setores menos intensivos garantem uma competitividade através de outros agentes estratégicos (Shaw, 2013). Segundo Rivas (2013), o individuo é uma fonte de desenvolvimento, e por sua vez, é um fator que providência um aumento de competitividade, sendo uma organização competitiva aquela que procura formar e incorporar pessoal com o intuito de desenvolver o capital humano.

A gestão de RH executa funções como uma ferramenta de adaptação organizacional, desenvolvendo novos valores benéficos para a organização através da valorização das funções desempenhadas pelos funcionários e aumentando a geração de conhecimentos em prol da produtividade organizacional (Branco, 2022).

O Exército Português, como um dos ramos das Forças Armadas, está incumbido de cumprir diversas missões, como por exemplo “Assegurar a geração, preparação e sustentação de forças e meios de componente terrestre do Sistema de Forças”, torna-se claro

que o mesmo apresenta uma intensidade de capital humanos elevada, tornando-se fundamental o investimento na área dos RH.

1.2 Recursos Humanos no Exército Português

Atualmente o Exército depara-se com uma escassez de recursos humanos, proveniente do, cada vez mais reduzido, número de militares existentes nas fileiras e ingressantes no Exército.

O Exército é uma organização pública, que em conjunto com a Marinha e Força Aérea, estão sob a alçada direta do Ministério da Defesa (MDN, 2014d).

Presente no artigo publicado por Marques (2019), S.Exa. o General Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas afirma a existente falta de recursos humanos, de adesão às carreiras, a falta de permanência nas mesmas e a relevante discrepância entre os salários dos militares do Exército em comparação com os da Guarda Nacional Republicana e os agentes da Polícia de Segurança Pública.

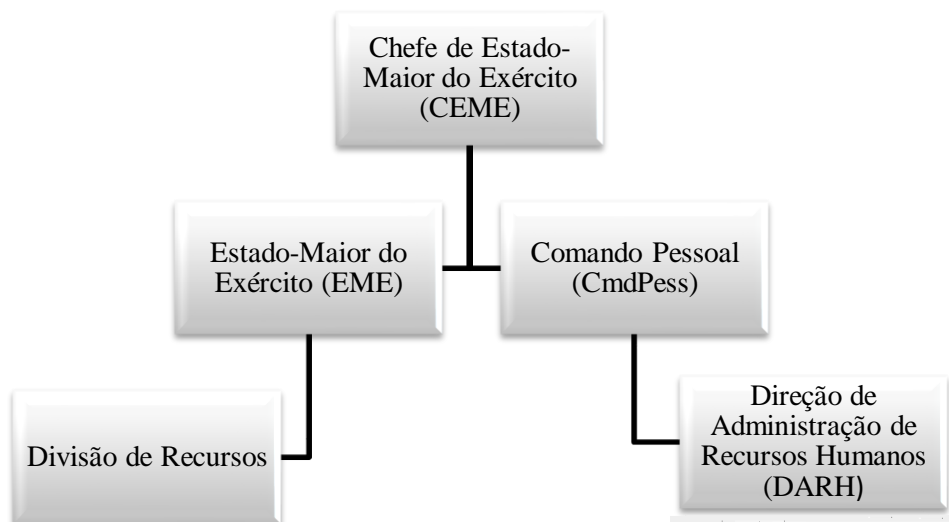
O Exército Português como instituição vasta e complexa possui uma estrutura diretamente dedicada à gestão de RH, que está encarregue de fazer face a todas as necessidades de capital humanos que o Exército se depara. Esta estrutura está sob a alçada do CEME e presta apoio ao mesmo em questões relacionadas com os RH. Este apoio subdivide-se em dois órgãos distintos, a Divisão de Recursos Humanos, órgão constituinte do Estado-Maior do Exército e pela DARH que se insere sob a alçada do CmdPess.

O Estado-Maior do Exército é um “órgão de estudo, conceção e planeamento das atividades do Exército para apoio à decisão do CEME” (MDN, 2014d: 6408). O EME possui na sua constituição a Divisão de Recursos que no âmbito do cumprimento da sua missão “realiza e apoia estudos no domínio da estratégia genética, propondo medidas e coordenando a atividade do Exército em matéria de recursos humanos” (MDN, 2014a: 6409).

O CmdPess, possui como área de responsabilidade “as atividades do Exército no domínio da administração dos recursos humanos, da formação e da saúde, de acordo com os planos e as diretivas superiores” (MDN, 2014d: 6409). O comando deste órgão é atribuído a um Tenente-General tendo o mesmo “autoridade funcional e técnica no âmbito da administração dos recursos humanos”. Este Comando é constituído por diversas direções nomeadamente, a DF, a DARH, a DSP e a DS. A DARH, tendo à mesma, sido delegada a função de “propor, dirigir, coordenar e executar as ações referentes à obtenção e administração dos recursos humanos do Exército” (MDN, 2014d: 6408), em conjunto com

a Divisão de Recursos são os órgãos diretamente ligado à gestão de RH no Exército. A seguinte Figura n.º 2 apresenta uma síntese desta estruturação.

Figura n.º 2 – Estrutura Orgânica de RH no Exército Português
Fonte: Adaptado de Lopes (2021)



1.3 Práticas de Recursos Humanos

Práticas de RH são métodos utilizados pela gestão de RH, com o objetivo de promover a motivação, as capacidades e o desenvolvimento de um ambiente que proporcione uma boa contribuição por parte do trabalhador. Segundo Jiang (2012) estas práticas fornecem condições favoráveis à evolução dos RH e de capacidades que contribuem para o aumento do valor organizacional. O mesmo afirma, que ainda é escasso o conhecimento existente sobre as inter-relações existentes entre as diversas práticas, alegando a potencial existência de efeitos aditivos, substitutivos ou sinérgicos. No caso do efeito aditivo, qualquer prática apresenta resultados independentes, contribuindo cada um para a eficácia organizacional. O efeito substitutivo, ocorre quando uma prática é substituída por outra sem custos adicionais, isto proveniente do facto, de uma apresenta prejuízos para a organização. O efeito sinérgico, evidencia-se em situações onde uma prática contribui para o aumento de eficiência de uma outra.

A implementação de novas práticas requer uma atenção redobrada por parte dos supervisores, pois a forma como estes empenha as novas práticas estão diretamente relacionados com possíveis alterações do envolvimento e confiança que os funcionários possuem em relação aos mesmos e à organização (Meng & Berger, 2019).

Segundo Scheible e Bastos (2013), as práticas de gestão de RH, contribuem para o

o empenho numa determinada tarefa que se enquadre com os objetivos estratégicos da organização.

Um sistema de avaliação de desempenho adquire informações através de indicadores, sendo que os mesmos, devem estar diretamente relacionados com o planeamento estratégico da organização. Estes fornecem dados ligados aos objetivos operacionais que necessitam ser atingidos para a organização alcançar as metas fixadas (Ondategui-Parra, 2004). Segundo Luijsterburg (2008), estes indicadores só são considerados de confiança, quando são implementados aprimoradamente sistemas e mecanismos de gestão da informação. Perante diversas críticas direcionadas aos modelos tradicionais de avaliação de desempenho, que apenas se focavam na análise de dados financeiros, foram desenvolvidos modelos multidimensionais que analisam diversos aspetos de uma organização, com o objetivo de auxiliar no seu desenvolvimento e gestão (Sinclair & Zairi, 2000). Perante a existente literatura referente à avaliação de desempenho, é possível sintetizar um conjunto de processos, apresentados no Quadro n.º 1, que auxiliam a metodologia de análise do desempenho numa organização.

Quadro n.º 1 – Principais Processos de Avaliação de Desempenho presentes na literatura

Processos	Autor	Síntese
Performance Measurement Matrix	Keegan, 1989	Auxilia as organizações a definir os seus objetivos estratégicos e traduz os mesmos em medidas de desempenho. Consiste numa matriz 2x2, que relaciona perspetivas de custo e de não custo, com perspetivas internas e externas.
Performance Pyramid System	Lynch & Cross, 1991	Consiste numa pirâmide de quatro níveis, que demonstra as ligações entre a estratégia organizacional, e os objetivos operacionais. Os objetivos estratégicos que se encontram no topo, traduzem a visão da organização utilizando o processo <i>top-down</i> .
Performance	Fitzgerald, 1991	Este modelo divide-se em seis

Measurement System for Service Industries		dimensões que têm como objetivo relacionar os sistemas de AD com a estratégia organizacional.
Balance Scorecard	Kaplan & Norton, 1992, 1996	<p>Baseia-se em quatro perspetivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financeira, capacidade de realizar lucro. • Cliente, análise direta e indireta da sua opinião. • Processamento Interno, medição dos processos necessários para alcançar vantagem competitiva. • Inovação e aprendizagem, capacidade de desenvolver melhoramentos e adicionar valor através de aprendizagem continua. <p>Procura ligar a estratégia às atividades operacionais.</p>
Integrated Performance Measurement System	Bitici, 1997	<p>Salienta dois aspetos fundamentais na AD, a integração das múltiplas áreas de negócios, bem como, a inserção das políticas e estratégias. Estes aspetos assentam-se em quatro níveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corporativo; • Unidades de negócios; • Atividades; • Processos.
Organizational Performance Measurement	Chennell, 2000	<p>Desenvolvido para pequenas e medias empresas, baseando-se em três princípios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento estratégico; • Processos;

		<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento a todos os níveis organizacionais.
Performance Prism	Neely, 2002	<p>A AD da empresa subdivide-se em áreas específicas de análise:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfação dos interessados; • Estratégias; • Processos; • Capacidades; • Contribuições.
Integrated Performance Measurement for Small Firms	Laitinen, 1996, 2002	<p>Direcionado para pequenas e médias empresas, baseando-se em duas dimensões internas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financeira; • Competitiva. <p>Cinco dimensões externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Custos; • Fatores de produção; • Atividades; • Produção; • Receitas.

Fonte: Garengo (2005)

1.4 Percepção dos trabalhadores perante as Práticas de RH

A literatura existente comprova que as práticas de RH têm aumentado o seu nível de influência sobre a produtividade de uma organização, no entanto esta produtividade só é alcançada se a organização empregar uma estratégia que consiga garantir níveis elevados de desempenho por parte dos trabalhadores através de corretas práticas de RH (Ostroff, 2000). Wright & McMahan (1992), acreditam que os RH têm a capacidade de desempenhar um papel mais central no sucesso organizacional, através do aumento das contribuições dos funcionários que concorrem para a valorização organizacional. As práticas de RH implementadas numa organização não possuem efeitos diretos na concretização das estratégias organizacionais, são sim as ações desempenhas pelos funcionários no

cumprimento das suas funções, que contribuem para a produção dos resultados desejados pela organização (Boudreau & Ramstad, 2003).

Richard e Johnson (2001), através de um estudo que desenvolveram sobre o impacto de uma eficaz estratégia de gestão de RH sobre diversas variáveis de desempenho, concluíram a eficácia da estratégia adotada está diretamente relacionada com a turnover dos trabalhadores. Godard (2001), descobriu que diversas práticas alternativas de gestão de RH influenciavam o desenvolvimento de atitudes dos trabalhadores de uma organização, nomeadamente aumento da satisfação no trabalho, autoestima e comprometimento para com a organização e os seus objetivos estabelecidos.

Os principais estudos nesta área foram desenvolvidos por investigadores dos Estados Unidos da América, no entanto, com o aumento da

pois as mesmas, requerem um conhecimento aprofundado sobre os conteúdos que são abordados no tema, algo que é adquirido durante a realização desta análise. A seguinte técnica utilizada são os inquéritos, sendo que os mesmos dependem do problema, do método, das questões e dos objetivos de investigação, estes procuram através do uso sistematizado de questões, obter respostas provenientes de uma população específica (Ghiglione & Matalon, 2001). Segundo Carmo e Ferreira (2008), o inquérito é interpretado como um processo de investigação que possui como objetivo, a obtenção de respostas fornecidas pela população em estudo, este processo pode ser implementado através de entrevistas ou de questionários. Nesta investigação são utilizados ambos os processos de inquisição, proveniente do facto que ambos os processos providenciam mais valias para a investigação. Os questionários providenciam respostas mais pessoais, visto que incidem em atitudes, sentimentos, valores, opiniões ou informações factuais, tendo sempre uma dependência das questões, objetivos e finalidades do estudo em causa (Coutinho, 2011). Estes questionários podem ser compostos por perguntas abertas, fechadas e mistas. As diversas utilidades que cada tipologia de questionário possui estão sintetizadas no Quadro n.º 3.

Quadro n.º 3 – Tipologia de Questionário

Tipologia	Síntese
Questionário de perguntas abertas	É utilizado em investigações cuja literatura existente é insuficiente, permite obter informação qualitativa em vez de quantitativa. Possui maior utilidade quando é utilizado em conjunto com entrevistas.
Questionário de perguntas fechadas	É utilizado quando a natureza das variáveis mais relevantes é conhecida e são de carácter latente (não são diretamente observáveis). Permite obter informação quantitativa.
Questionário de perguntas mistas	É utilizado quando o investigador pretende obter informação qualitativa que sirva como elemento indicador do contexto da informação quantitativa.

Fonte: Hill, (2014, p. 139)

O questionário é direcionado aos militares que exercem funções na ZMA, sendo esta a população que a investigação se foca, as respostas serão providenciadas por militares das diferentes classes, nomeadamente, praças, sargentos e oficiais, com o intuito de analisar a possível existência de coesão de respostas nas diversas classes.

Entrevistas são utilizadas como técnicas de recolha de dados em investigações que possuem um caráter interpretativo, devido ao grau de interação que é possibilitado entre o entrevistador e o entrevistado (Morgado, 2013). As entrevistas serão realizadas a indivíduos que exercem funções diretamente relacionadas com a gestão de RH na ZMA e no Exército em geral, procurando aferir os métodos utilizadas pela instituição, referentes às políticas e práticas de RH atualmente em execução.

2.4 Procedimentos de Amostragem

Relativamente à amostra que a presente investigação analisa, terá de possibilitar a agregação de dados de cariz qualitativo e quantitativo, tendo em mente que a presente investigação planeia analisar ambas as tipologias de dados. Segundo Coutinho (2011), é fulcral prestar a devida atenção durante o processo de construção da amostra, com o intuito de evitar enviesamentos que possam contribuir para a mitigação da qualidade dos resultados obtidos neste estudo. De modo a validar os resultados alcançados é necessário que o tamanho da amostra seja suficiente para a sua generalização, ou que, os indivíduos aos quais foram efetuados inquéritos por entrevista, sejam indivíduos compreendidos no tema em estudo (Saraiva, 2018).

Como é possível verificar no 1.2 Recursos Humanos no Exército Português, a Divisão de RH do Estado-Maior é o principal órgão responsável pela gestão dos RH no Exército Português, deste modo, torna-se fulcral recolher informações sobre o planeamento e coordenação executado por este órgão relativamente às políticas de RH que todas as unidades devem seguir, empenhado práticas de RH adequadas para o cumprimento destas políticas. Para tal efeito, foi realizada um inquérito por entrevista ao Chefe da Repartição de Recursos Humanos /DR/EME, órgão responsável pelo planeamento dos RH, com o intuito de atingir os objetivos estipulados nas políticas de RH, definidas pelo MDN, EMGFA e por S. Exa. o General CEME.

De seguida foi realizada um inquérito por entrevista ao Chefe da Repartição de Pessoal da Zona Militar dos Açores, com o intuito de compreender como são geridas as práticas de RH na ZMA e se o empenhamento destas práticas se alinha com o planeamento

de RH desenvolvido pela Divisão de RH do EME.

Por fim a amostra irá ser constituída por militares que prestam funções na ZMA, com o objetivo de investigar as perceções que os mesmos possuem em relação às práticas de RH empenhadas nesta região. A pertinência da ZMA é resultante do número considerável de militares que se encontram em situação de deslocados, maioritariamente militares provenientes de Portugal continental, procurando identificar quais as causas deste fenómeno e propor possíveis soluções para colmatar este problema.

2.5 Pesquisa e Recolha de Dados

O processo de pesquisa da bibliográfica referente à temática da investigação foi realizado com recurso à base de dados EBSCO Host, através do acesso fornecido pela Academia Militar, bem como, através da análise de informações presentes no jornal Diário da República. Foi simultaneamente utilizado o acesso à intranet do Exército Português, com o intuito de verificar dados referentes aos meios e órgãos da instituição.

Nesta investigação a recolha de dados foi efetuada através de dois métodos, nomeadamente inquérito por entrevista e por questionário. Os inquéritos por entrevista foram realizados recorrendo ao email institucional, através do qual foi partilhado com os entrevistados um conjunto de questões, às quais os mesmos forneceram respostas baseadas nos seus conhecimentos e experiências profissionais, que concorrem para um aprofundamento do conhecimento sobre o funcionamento da gestão de RH no Exército. O inquérito por questionário foi outro método utilizado para a recolha de informações, neste caso informações provenientes dos militares que desempenham funções na ZMA, relativamente às perceções que os mesmos possuem sobre as práticas de RH. O partilhamento do mesmo foi realizado através do email institucional, com o auxílio do Gabinete do CEME.

2.6 Técnicas de Tratamento e Análise de Dados

A presente investigação analisa informações que carecem de uma metodologia de investigação quantitativa e qualitativa. O método quantitativo é caracterizado pelo uso da quantificação, tanto nas modalidades de recolha de dados como nas técnicas de tratamento dos mesmos, recorrendo a técnicas estatísticas (Richardson, 1985). A análise dos dados

quantitativos é realizada com recurso ao programa IBM SPSS Statistics 20, este é capaz de utilizar dados de diversos formatos para realizar relatórios, calcular estatísticas descritivas e realizar análises estatísticas complexas.

O método qualitativo exige do investigador uma capacidade analítica que está diretamente dependente do desenvolvimento de uma capacidade criativa e intuitiva (Martins, 2004). Segundo Denzin e Lincoln (1998), a abordagem qualitativa consiste num conjunto de práticas que tornam o mundo visível, ao tornarem o mesmo num conjunto de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e anotações pessoais. A análise dos dados qualitativos é realizada através da análise interpretativa do investigador, perante as respostas fornecidas às questões presentes nos guiões de entrevista.

CAP. 3 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será realizada a análise de conteúdo dos dados, através de uma metodologia de caráter qualitativo, provenientes das respostas obtidas através da realização de entrevistas a militares do Exército que desempenham funções na área dos RH. O objetivo das mesmas é obter uma perspectiva mais generalizada do funcionamento dos RH na instituição e em específico na ZMA. De seguida segue a apresentação e análise dos dados de caráter quantitativo, provenientes do questionário compartilhado com os militares da ZMA, através da ferramenta de análise de dados estatísticos IBM SPSS Statistics 20. Recorrendo à mesma, será analisada a frequência dos resultados adquiridos, avaliados os dados provenientes de correlações entre variáveis, assim como, a análise percentual dos resultados. Por fim são apresentadas considerações finais referentes aos resultados que a análise qualitativa e quantitativa conseguiu gerar, sintetizando as ideias principais que a investigação alcançou.

3.1 Inquéritos por entrevistas

Quadro n.º 4 – Informações das entidades entrevistadas

Posto	Cargo/Função
Tenente-Coronel	Chefe da Repartição de Pessoal ZMA (em acumulação de funções)
Tenente-Coronel	Chefe da Repartição de Recursos Humanos/DR/EME

Fonte: Elaboração própria

No decorrer desta investigação foram adquiridos um conjunto de dados de caráter qualitativo, este foram alcançados recorrendo a inquéritos por entrevista que são esquematizados nos guiões de entrevista (A e B). Ambos estes guiões são constituídos por questões de resposta aberta, que procuram adquirir informações que contribuem para alcançar os objetivos da investigação.

Presente no guião A (Apêndice B), estão expostas as questões realizadas ao Chefe da Repartição de Recursos Humanos/DR/EME. Com esta primeira entrevista (E1), procura-se adquirir conhecimentos sobre o ponto de vista geral do Exército sobre os RH, através da opinião e conhecimentos do Chefe da Repartição de RH. Em simultâneo procuram aferir os métodos e meios utilizados pela Divisão de Recursos do EME para cumprir com funções que lhe são atribuídas superiormente. A sinopse das respostas da E1 está presente no Apêndice C. Presente no guião B (Apêndice D), estão expostas as questões realizadas ao Chefe da Repartição de Pessoal da ZMA. Com a presente segunda entrevista (E2), procura-se aferir quais as práticas de RH são mais valorizadas pela estrutura superior da ZMA, e se os RH possuem uma influência direta sobre o possível número considerável de militares em situação de deslocados na ZMA. A sinopse das respostas da E2 está presente no Apêndice E.

3.2 Análise das entrevistas

A E1 foca-se na compreensão de como a gestão e planeamento dos RH é efetuado pelo órgão central de RH do Exército. A entrevista ao Chefe da Repartição de Recursos Humanos/DR/EME, permite compreender que os RH para a estrutura superior do Exército é uma área fulcral para o cumprimento das suas missões na medida em que *“as práticas dos recursos humanos, aplicáveis no Exército fazem parte de um complexo sistema onde a ausência de qualquer delas afeta o bom funcionamento geral”*. O principal oponente ao cumprimento dos objetivos, aos quais o Exército se compromete a alcançar, é o reduzido efetivo que o mesmo tem vindo a apresentar. O Chefe da Repartição de RH, enfatiza que a principal preocupação do Exército, na área dos RH atualmente, incide sobre o *“desequilíbrio entre o recrutamento e as práticas que contribuem para a retenção de efetivos, que em nada favorece as missões atribuídas”*.

No aspeto de valorização das práticas por parte dos militares em geral, o Chefe da Repartição de RH, transmite a ideia de que cada militar possui frequentemente a tendência de valorizar a área em que o próprio desempenha funções e é responsável pelo seu correto desempenho. O mesmo afirma *“na minha opinião pessoal, existe a tendência de sobrevalorização das áreas onde têm influência direta e subvalorizar ou comentar depreciativamente as demais”*. Referente ao cumprimento das políticas de RH estabelecidas, afirma-se que não existem práticas de RH que possuam maior relevância ou que se sobreponham às restantes, *“todas são importantes pois é um sistema que se poderá equiparar*

a um ecossistema”. As práticas são implementadas em função das políticas de RH, definidas com o intuito de auxiliar o seu cumprimento das políticas, *“existe um esforço para que as práticas estejam alinhadas com as políticas, pois as segundas são definidas ao nível do MDN, EMGFA ou por S. Exa. o General CEME e as primeiras são execução”*. As práticas de RH são implementadas de acordo com as políticas estipulados, no entanto as mesmas estão sujeitas a interferência por parte de fatores externos, aos quais a gestão de RH não possui influência sobre, *“podem as políticas estarem sustentadas, os estudos a montante serem consistentes, mas afetados pela conjuntura situacional”*.

A principal vulnerabilidade com que as práticas de RH se deparam na atualidade, é novamente a falta de indivíduos que apresentem intuito e capacidades para ingressar no Exército, *“a diminuição da população portuguesa que se enquadre no efetivo recrutável é uma das principais fragilidades com que as Forças Armadas se deparam”*. Esta e outras vulnerabilidades, podem apresentar características, que perante as capacidades do Exército, não são possíveis de alterar ou modificar. A instituição para fazer face a estas vulnerabilidades tem de possuir a capacidade de se adaptar, modificando as áreas em que possui influencia sobre, como por exemplo *“pode o limite de idade máximo ser alterado para permitir que pessoas mais velhas passem pelas fileiras”* e ainda *“pode um militar que se desloque numa cadeira de rodas desempenhar funções no âmbito da ciberdefesa”* são exemplo que o Chefe da Repartição de RH fornece, numa perspetiva de compreensão das áreas que podem ser modificadas para colmatar as vulnerabilidades que atualmente existem, não apenas no Exército, mas principalmente no mercado de trabalho.

Existe a necessidade de fazer chegar o conhecimento das práticas de RH a todos os militares, deste modo, o Exército realiza a sua divulgação através de Diretivas, Despachos, Normas, ou até em reuniões. Posteriormente à sua divulgação, o cumprimento da sua execução é validado através da *“Diretiva Estratégica do Exército, onde são definidos executantes, metas e indicadores. Estes são controlados pelo EME”*.

Em conclusão da análise referente à E1 ao Chefe da Repartição de Recursos Humanos/DR/EME, é perceptível a igualdade de relevância que todas as práticas possuem para o cumprimento das políticas pré-estabelecidas. A falta de efetivos apresenta-se como a principal vulnerabilidade à qual o Exército se depara atualmente.

No âmbito da E2, realizada ao Chefe da Repartição de Pessoal da ZMA, são analisadas as práticas de RH empenhas da ZMA e as perspetivas e opiniões dos militares que nesta desempenham funções. A componente dos efetivos que desempenham funções na ZMA, é outro aspeto de extrema relevância para a investigação, com o intuito de verificar

se na realidade a ZMA possui diversos militares em situação de deslocados nas suas fileiras.

Numa primeira instância aferiu-se que segundo a opinião e experiência do Chefe da Repartição de Pessoal da ZMA, não existem práticas de RH, em específico, que a estrutura superior da ZMA apresente maior valorização. É sim expressa a relevância, face às dificuldades de efetivos que tanto o Exército como um todo como a ZMA em específico se deparam, que o recrutamento e seleção, bem como, treino e formação possuem para colmatar esta vulnerabilidade nos RH, *“Considero que o Recrutamento e Seleção e o Treino e Formação tem sido as vertentes que tem norteados a atuação da ZMA em parte, resultante da necessidade cada vez mais premente em captar e reter os recursos humanos em quantidade e qualidade”*.

O Chefe da Repartição de Pessoal afirma que a ZMA apresenta potencialidades e vulnerabilidades maioritariamente exclusivas à Região Autónoma dos Açores. *“Como grande potencialidade temos a facilidade de integração dos militares no ambiente militar e na sociedade civil bem como o equilíbrio entre a família e o trabalho.”*. Em oposição apresenta-se como grande vulnerabilidade *“tudo o que se relaciona com o desenvolvimento das carreiras, acesso aos cuidados de saúde, sistema de recompensas (leia-se cargos no estrangeiro e missões), fruto do isolamento geográfico, as aspirações e ambições dos militares colocados nesta ZMA”*.

Uma das vulnerabilidades que mais concorrem para uma fraca difusão das práticas pelas unidades da ZMA, é a falta de recursos humanos disponíveis, que são essenciais para realizar esta difusão das práticas, *“Considero que o principal problema não são os meios, começam a ser os recursos humanos disponíveis para implementá-los com coerência de continuidade”*. A situação do reduzido número de efetivos dos quadros torna o processo de promover e desenvolver os recursos humanos inconcebível. *“Das quatro repartições do estado maior e respetivo Chefe de Estado-Maior, deveria ter 4 Tenentes-Coronéis e 3 Majoires e 1 Capitão apenas se encontra com 1 Tenente-Coronel, 1 Major e 1 Capitão”*.

A falta de recursos humanos na ZMA, tem sido mais evidente na classe de oficiais, à qual se atribui a maior percentagem de militares deslocados proveniente de regiões continentais, *“Ao nível de graduados verifica-se um peso considerável de deslocados e com a agravante de que os quadros estão na ordem dos 60%. A ZMA tem tido dificuldade em captar graduados para prestar serviço nas suas Unidades”*.

Segundo o Chefe da Repartição de Pessoal, algumas das medidas que são implementadas para combater estas vulnerabilidades como é o exemplo de *“garantir a disponibilidade de Casas do Estado que permita que os seus agregados familiares o*

acompanhem”. Relativamente aos praças “*a ZMA foi sempre autossuficiente, no entanto, esta situação tem vindo a alterar-se significativamente face à situação estrutural e conjuntural existente na Região do Autónoma dos Açores*”. No entanto, esta situação tem vindo a alterar-se, proveniente de aspetos externos ao Exército, como o ordenado mínimo da RAA ser superior ao nacional, o que promove o ingresso em cargos civis pelos jovens, em oposição à vida militar, pelo aspeto monetário que a mesma não proporciona.

Em síntese da E2, conclui-se que a ZMA possui vulnerabilidades presentes na captação de graduados para prestar serviço nas unidades desta região, bem como, a captação de jovens para a classe de praças, que ao longo dos tempos sempre se apresentou como uma potencialidade da ZMA tem vindo a sofrer dificuldades face às alterações económicas da RAA e do País em geral.

3.3 Inquérito por questionário

A presente investigação foca-se em adquirir conhecimentos relativos às perceções que os militares da ZMA possuem relativamente às práticas de RH implementadas na instituição. Para tal, foi elaborado um inquérito por questionário (recorrendo à ferramenta *Google Forms* que possibilita a criação de um formulário/questionário). Após a sua elaboração este foi testado, de modo a verificar quaisquer erros de programação que possam ter surgido. Posteriormente à confirmação do funcionamento do questionário, foi solicitado ao Gabinete de S. Ex^a o General CEME, que o questionário fosse partilhado com todos os militares do Exército. É de referir que foi aplicado um filtro que diferenciase os militares da ZMA, de modo a garantir que apenas as respostas dos mesmos fossem consideradas como dados fulcrais para a investigação. Este foi autorizado e enviado via email institucional (Apêndice G).

O questionário engloba, para além das principais práticas de RH, aprofundadas no ponto 1.3 (Práticas de Recursos Humanos), outras práticas simultaneamente importantes (Recrutamento e Seleção; Treino e Formação; Avaliação de desempenho; Sistema de recompensas; Desenvolvimento de carreiras; Segurança e apoio à saúde; Acolhimento e integração; Equilíbrio vida pessoal/profissional; Valores e princípios; Comunicação), sendo as mesmas contextualizadas à realidade do Exército.

É necessário enfatizar, que para atingir o OG, nomeadamente, verificar a convergência entre as perceções dos militares e a realidade dos RH, é necessário numa primeira fase, alcançar os OE previamente determinados. Deste modo, os dados provenientes

deste questionário fornecem, em grande parte, os resultados necessários para atingir os OE desta investigação.

O questionário (Apêndice F) é direcionado aos militares que desempenham funções na ZMA, deste modo, ao aceder o questionário é questionada a região onde o militar desempenha funções, sendo deste modo fornecido acesso ao restante questionário, apenas aos militares que selecionem a opção “Zona Militar dos Açores”. O presente questionário é subdividido em dois grupos, tendo o primeiro grupo o objetivo de reunir informações socio demográficas sobre os militares: Sexo, Idade, Posto, Especialidade, Grau académico, Situação de GMP, Situação residência local de trabalho. O segundo grupo é constituído por questões que procuram compreender as perceções que os militares possuem sobre as práticas de RH, nomeadamente, sobre o conhecimento que os mesmos possuem relativamente às práticas, quais das práticas possuem maior relevância para os mesmos e o seu nível de concordância com um conjunto de afirmação relativas ao empenhamento das práticas na instituição.

3.4 Composição da amostra

De entre todos os militares do Exército, foram obtidas 611 respostas, no entanto, é importante realçar que a amostra que esta investigação se destina, é composta apenas por militares que desempenham funções na ZMA. Após a filtragem de todas as respostas obtidas, foram adquiridas 148 respostas, correspondentes a 22,56% do total de militares da ZMA, sendo esta região composta por um efetivo de 656 militares, dos quais 59 oficiais, 146 sargentos e 451 praças. A partir desta fase da investigação quando referidas as respostas obtidas, entenda-se por estas, as que concorrem para o objetivo desta investigação (provenientes de militares da ZMA). De entre todas as respostas obtidas, 14 (9,46%) são fornecidas por oficiais, 65 (43,92%) por sargentos e 69 (46,62%) por praças.

3.5 Apresentação e análise dos dados sociodemográficos

Com o objetivo de caracterizar os participantes, foram elaboradas diversas questões sobre as informações sociodemográficas dos mesmos (Sexo, Idade, Posto, Especialidade, Grau académico, Situação de GMP, Situação residência local de trabalho), com o intuito de auxiliar a investigação na subdivisão dos militares por grupos, contribuindo para o alcançar dos objetivos definidos.

3.6.1. Sexo, Idade e Posto

Analisando a correlação entre as variáveis sexo e idade (Apêndice H), verifica-se que da totalidade da amostra 31 militares (20,95%) pertencem ao sexo feminino e 117 militares (79,05%) ao sexo masculino. Relativamente à variável idade, 14 militares (9,46%) pertencem à faixa etária 18 a 22 anos, 42 militares (28,38%) pertencem à faixa etária 23 a 27 anos, 58 militares (39,19%) pertencem à faixa etária 28 a 32 anos, sendo esta a que apresenta maior número de militares. De seguida, 15 militares (10,14%) pertencem à faixa etária 33 a 37 anos, 6 militares (4,05%) pertencem à faixa etária 38 a 42 anos e 6 militares (4,05%) pertencem à faixa etária 43 a 47 anos. Apresentando-se como a faixa etária com o menor número de militares segue a dos 48 a 52 anos com 3 militares (2,03%), por fim 4 militares pertencem à faixa etária 53 a 57 anos.

De seguida procedeu-se à análise da variável sexo, em correlação com a variável posto (Apêndice I). Constatou-se que a amostra é constituída por 69 militares (46,62%) da classe de praças, dos quais 18 militares (58,1%) femininas e 51 militares (43,7%) masculinos, esta é a classe presente na amostra que possui o maior número de militares femininas como militares em geral. Relativamente à classe de sargentos constatou-se que a amostra é constituída por 65 militares (43,99%), dos quais 11 militares (7,43%) femininas e 54 militares (36,49%) masculinos. Por fim a classe de oficiais presente na amostra é constituída por 14 militares (9,46%), dos quais 2 militares (1,35%) femininas e 12 militares (8,11%) masculinos. Especificando por postos, o posto de soldado é o que apresenta mais militares do sexo feminino, nomeadamente 8 militares (25,8%) e o posto de 2º Cabo o que apresenta maior número de militares masculinos, nomeadamente 14 militares (12%).

3.6.2. Especialidade

Através da análise da variável especialidade (Tabela nº.1), que se traduz na arma, serviço ou especialização que o militar pertence/possui, constatou-se que 16 militares (10,81%) são de Administração Militar, 47 militares (31,76%) são de Artilharia, 16 militares (10,81%) são de Cavalaria, 58 militares (39,19%) são de Infantaria, sendo que a maioria dos militares da ZMA pertencem a esta arma. De seguida temos 1 militar (0,68%) de Sapadores, 8 militares (5,41%) são de Transmissões, 1 militar (0,68%) é Técnico de Saúde e por fim 1 militar (0,68%) Técnico de Manutenção de Material Terrestre. As especialidades de SAP,

TMANMAT e TS são as que possuem menos militares habilitados para as mesmas. O número elevado de militares da arma de INF é esperado, devido ao facto da ZMA possuir dois Regimentos de Guarnição (nº 1 e 2) capacitados com o 1º e 2º Batalhão de Infantaria.

Tabela n.º 1 – Frequência de Especialidades

	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulativa
ADMIL	16	10,81%	10,81%
ART	47	31,76%	42,57%
CAV	16	10,81%	53,38%
INF	58	39,19%	92,57%
SAP	1	0,68%	93,25%

de avaliação de desempenho que segundo a classe de praças funciona mal em comparação com a maioria das respostas de sem opinião da classe de sargentos e oficiais. e o sistema de recompensas segundo a classe de sargentos. A prática de desenvolvimento de carreiras apresenta também uma divergência de opiniões, onde a classe de sargentos afirma que funciona em oposição às classes de praças e oficiais que afirma que esta prática funciona mal.

Como último passo neste processo de aferição das percepções dos militares, foi-lhes apresentado um conjunto de afirmações que possuem uma relação direta a cada prática de RH investigada (Apêndice F), com o intuito de verificar o nível de concordância que cada militar possui relativamente a cada afirmação, diretamente relacionadas com a aplicação das práticas no dia-a-dia dos militares na instituição.

Tabela n.º 3 – Frequência do nível de concordância

Práticas de RH	Nº da questão	Praças	Sargentos	Oficiais
Recrutamento e Seleção	4.2	Concordo (55)	Concordo (51)	Concordo (10)
	4.3	Concordo (47)	Concordo (45)	Concordo (11)
Treino e Formação	4.1	Concordo (58)	Concordo (42)	Concordo (10)
	4.7	Não concordo, nem discordo (56)	Não concordo, nem discordo (39)	Não concordo, nem discordo (5)
Avaliação de desempenho Sistema de recompensas	4.5	Concordo (37)	Concordo (29)	Concordo (5)
	4.10	Discordo (45)	Discordo (40)	Discordo (11)
Desenvolvimento de carreiras	4.9	Não concordo, nem discordo (49)	Concordo (25)	Não concordo, nem discordo (6)
Sistema de saúde militar	4.6	Concordo (33)	Concordo (26)	Discordo (5)
	4.11	Concordo (40)	Concordo (41)	Concordo (7)
Acolhimento e integração	4.12	Discordo (37)	Discordo (30)	Não concordo, nem discordo (7)
Equilíbrio vida pessoal/profissional	4.13	Discordo (29)	Discordo (25)	Discordo (5)
	4.14	Discordo (43)	Discordo (39)	Discordo (8)
Valores e princípios	4.15	Concordo	Concordo	Concordo

	totalmente (52)	totalmente (33)	totalmente (8)
4.17	Discordo (37)	Discordo (32)	Concordo (6)
4.4	Discordo (48)	Discordo (31)	Discordo (5)
4.8	Concordo (52)	Concordo (51)	Concordo (10)
4.18	Concordo (39)	Concordo (39)	Concordo (9)

Fonte: Elaboração própria

Com base nos resultados sintetizados na Tabela n.º 3, concluir-se que existe equidade entre as percepções que os militares de cada classe possuem relativamente às práticas de RH. Contudo, é de realçar a existência de discrepância entre as percepções das três classes relativamente à afirmação 4.6, referente ao sistema de saúde militar, existindo concordância por parte dos praças e sargentos e discordância por parte dos oficiais. Uma situação similar verifica-se na afirmação 4.17, referente aos valores e princípios, existindo discordância por parte dos praças e sargentos e concordância por parte dos oficiais.

3.7 Considerações finais

Após realizada a apresentação e análise dos dados obtidos, é possível realizar o estudo dos resultados atingidos que concorrem para o alcançar do objetivo geral que a investigação se baseia. Para alcançar este objetivo, foram efetuados inquéritos por entrevistas ao Chefe da Repartição de Recursos Humanos/DRH/EME e ao Chefe da Repartição de Pessoal da ZMA, com o intuito de aferir o método de funcionamento das práticas de RH no Exército e na ZMA em específico, bem como, as práticas que na atualidade requerem maior atenção por parte da estrutura superior da instituição.

Com base nas respostas fornecidas por ambas as entidades, verifica-se que a principal preocupação que a estrutura superior do Exército se depara, é a escassez de recursos humanos na instituição, notoriamente o reduzido efetivo de praças que as fileiras do Exército apresentam atualmente. Os mesmos enfatizam a relevância que as práticas de recrutamento e seleção, assim como, treino e formação, apresentam para a estabilização dos recursos humanos na instituição. As mesmas, apresentam-se como os principais meios e ferramentas para o combate a esta vulnerabilidade, através da cativação e formação eficiente dos jovens presentes no mercado de trabalho.

A elaboração de um inquérito por questionário direcionado aos militares da ZMA,

permitiu adquirir informações sobre a visão que os militares possuem relativamente ao

Management, 31(13), 1684-1704.

De Santi, P. L. R. (2018). A Gestão de Pessoas e as Ciências Humanas - discussão conceitual entre projeto de modernidade e “jeitinho brasileiro”. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 8(2).

Demo, G., Nunes, I., Fogaça, N., Barcelos, B., & Roure, P. (2012). *Gestão de pessoas. Políticas de gestão de pessoas em organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais*. São Paulo: Atlas, 3-48.

Dessler, G. (2005). Administração de recursos humanos. In Administração de recursos humanos (pp. 331-331).

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.

Ferreira, V. C., Fortuna, A. A., & Tachizawa, T. (2006). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. FGV, São Paulo.

Fitzgerald, L., Johnson, R., Brignall, S., Silvestro, R. and Voss, C. (1991). *Performance Measurement in Service Businesses*. London: CIMA.

Flannery, T. P., Hofrichter, D., Platten, P. E. (1997) *Pessoas, desempenho e salários*. São Paulo: Futura.

Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International journal of management reviews*, 7(1), 25-47.

Gheno, R., & Berlitz, J. (2011). Remuneração Estratégica E Pacote De Benefícios: Um Estudo De Caso Aplicado Ao Strategic Remuneration and Benefits Package: *Revista de Administração Da Universidade de Santa Maria*, 4, 268–287.

Ghiglione, R., Matalon, B., Pires, C. L., & de Saint-Maurice, A. (2001). *O inquérito: teoria e prática*.

Godard, J. (2001). High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *ILR Review*, 54(4), 776-805.

Goldstein, I. L., & Ford, K. J. (1993). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation*. Pacific Grove, CA: Brooks.

Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of management Journal*, 44(1), 180-190.

Hill, C. M. (2000). The all-volunteer army: Historical challenges. *Military Review*, 80(3), 76-79.

Hill, M. M. (2014). *Desenho de questionário e análise dos dados-alguns contributos*. Metodologia de investigação em ciências sociais da educação, 133-164.

Hipólito, J. A. M. (2001) *Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas.

Hourneaux Jr., F., Carneiro-da-Cunha, J. A. & Corrêa, H. L. (2017). Performance measurement and management systems: different usages in Brazilian manufacturing companies. *Managerial Auditing Journal*, 32(2), 148-166.

Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.

Ichniowski, C., & Shaw, K. (1999). The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of US and Japanese plants. *Management science*, 45(5), 704-721.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.

Kaplan, R. and Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: the measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan–Feb, 71–79.

Kaplan, R. and Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Jan–Feb, 75–85.

Karrasch, A. I. (2003). *Antecedents and consequences of organizational commitment*. *Military psychology*, 15(3), 225-236.

Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, C. R. (1989). *Are your performance measures obsolete?* *Strategic Finance*, 70(12), 45.

Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). *Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit*. *Personnel Psychology*, 58, 281–342.

Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management studies*, 45(1), 1-25.

Laitinen, E. (1996). Framework for small business performance measurement: towards integrated PM system. *Research Papers of the University of Vaasa*, Finland.

Laitinen, E.K. (2002). A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management*, 18, 65–99.

Limongi-França, A. C., & Arellano, E. B. (2002). *Os processos de recrutamento e seleção. As pessoas na organização*. São Paulo: Ed. Gente.

Limongi-França, A. C. (2006). *Comportamento organizacional: conceitos e práticas*. Saraiva.

Lopes, H. M. M. S. C. (2021). *O alinhamento entre estratégia, políticas e práticas de recursos humanos e as percepções dos militares do exército quanto às práticas de recursos humanos*. [Tese de Doutoramento, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa.

Luijsterburg, J., Ham, M. V., Brouwers, E. & Smits, M. (2008). Towards Performance Indicators for the Health Care Sector. *21th Bled eConference eCollaboration: Overcoming Boundaries Through Multi-Channel Interaction*. Bled, Slovenia, June 15–18.

Lynch, R. and Cross, K. (1991). *Measure Up! Yard sticks for Continuous Improvement*. Cambridge: Blackwell.

Malik, S., & Khera, S. N. (2014). New generation–great expectations: Exploring the work attributes of Gen Y. *Global Journal of Finance and Management*, 6(5), 433-438.

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2008). *Metodologia Científica*. (5. Edição). São Paulo: Atlas.

Marques, A. C. (2019). *Chefe das Forças Armadas diz que a situação é insustentável*. Observador. <https://observador.pt/2019/07/18/chefe-das-forcas-armadas-fala-em-situacao-insustentavel/>

Marques, B. D. S. (2016). *Recrutamento e selecção na TAP Portugal* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).

Marras, J. P. (2002) *Administração da remuneração*. São Paulo: Thomson.

Marras, J. P. (2005). *Gestão de pessoas em empresas inovadoras*. São Paulo: Futura.

Martins, Heloisa Helena T. de Souza. (2004). *Metodologia qualitativa de pesquisa*. Educação e Pesquisa, 30(02), 289-300.

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.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.

Morgado, J. C. (2013). *O Estudo de Caso na Investigação em Educação* (4.a ed.). De Facto Editores.

Nakahara, J. M., Silva, M. de O., Xavier, P. R. (1999). *Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto*. São Paulo: Makron Books.

Neely, A., Adams, C. and Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationship*. London: Prentice Hall.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 25(12), 1228-1263.

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). *Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction*. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.

Oliveira, G. A. D., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3, 29-51.

Ondategui-Parra, S., Bhagwat, J. G., Gill, I. E., Nathanson, E., Seltzer, S., & Ros, P. R. (2004). Essential practice performance measurement. *Journal of the American College of Radiology*, 1(8), 559-566.

Ong, C. H., & Koh, R. J. (2018). The Influence of Human Resources Management Practices on Employee Performance in the Manufacturing Sector in Malaysia. *International Journal of Human Resources Studies*, 8(2), 129-147.

Ostroff, C. (2000). *Human resource management and firm performance: Practices, systems, and contingencies*. Unpublished manuscript. Arizona State University, Tempe, AZ.

Ostroff, C. & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014-decade award: is there strenght in the construct of HR system strenght? *Academy of Management Review*, 41(2), 196–214.

Pereira, F. M., Primi, R., & Cobêro, C. (2003). *Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores*. *Psicologia: teoria e prática*, 5(2), 83-98.

Pineda, P. (1995). *Auditoria de la Formación*. Madrid: Gestión 2000.

Purcell, J., & Boxall, P. (2017). *Strategy and Human Resource Management*. Bloomsbury Publishing.

Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of organizational change management*, 21(1), 53-75.

Ribeiro, A. D. L. (2005). *Gestão de pessoas*. 1º edição. São Paulo: Editora Saraiva.

Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). *Strategic human resource management*

effectiveness and firm performance. *International journal of human resource management*, 12(2), 299-310.

Richardson, R. J., Peres, J. A., Wanderley, J. C. V., Correia, L. M., & Peres, M. D. H. D. M. (1985). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: atlas.

Rivas, L. T. S., Cano, M. G., & Austria, F. D. M. M. (2013). Need for developing human capital management in SMEs. *European Scientific Journal*, 9(19).

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.

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

Russo, S. J., Viana, J. J. S., & Hall, R. J. (2007). *Remuneração variável: uma ferramenta estratégica para as organizações*. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro, Brasil.

Saraiva, A., Von Schwedler, M. & Fernandes, E. (2018). Toward Understanding and Using of Qualitative Research Methods in Management studies. *Proelium*, VIII (1), 7–39.

Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2013). *An examination of human resource management practices' influence on organizational commitment and entrenchment*. BAR-Brazilian Administration Review, 10, 57-76.

Shaw, J. D., Park, T. Y., & Kim, E. (2013). A resource-based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance. *Strategic management journal*, 34(5), 572-589.

Shen, J., & Jihua Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035.

Sinclair, D., & Zairi, M. (2000). Performance measurement: a critical analysis of the literature with respect to total quality management. *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 145-168.

Siqueira, M. M. M. (2005). *Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho*. Estudos de Psicologia (Natal), 10, 83-93.

Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of management studies*, 47(7), 1219-1247.

Snell, S., Bohlander, G. W., & Bohlander, G. (2010). *Principles of human resource management* (Vol. 1, No. 1). Mason, OH, USA: South-Western Cengage Learning.

Souza, D. A., da Paixão, C. R., & Souza, E. A. B. (2011). *Benefícios e dificuldades*

encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. Gestão & Regionalidade, 27(80), 45-58.

Tooranloo, H. S., Azadi, M. H., & Sayyahpoor, A. (2017). Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Type-2 fuzzy DEMATEL. *Journal of cleaner production*, 162, 1252-1265.

Vanalle, R. M., Santos, E. T. T., & Santos, L. B. (2011). *Práticas de Gestão de Pessoas: um estudo de casos múltiplos em empresas de bens de capital*. *Exacta*, 9(2), 179-196.

Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management*, 27(5), 515-535.

Wood Jr., T., Picarelli Filho, V. (2004) *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos* (2.^a Edição). Porto Alegre: Bookman.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800.

LEGISLAÇÃO

MDN (LOE). (2014a). Lei Orgânica do Exército, Decreto-Lei n.º 186/2014, Diário da República, 1.a série — N.º 250 — 29 de dezembro, 6406-6413.

MDN (LOBOFA) (2014b). Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, Lei Orgânica n.º 6/2014, Diário da República, 1.a série — N.º 167— 01 de setembro, 4597-4611.

APÊNDICES

APÊNDICE A – MODELO DE ANÁLISE

Quadro n.º 5 – Modelo de Análise

Objetivos de Investigação	Perguntas de Investigação	Localização das Respostas
OG: verificar o alinhamento entre as perceções dos militares e as práticas implementadas pela instituição no âmbito dos RH na ZMA.	PP: De que forma existe convergência entre as perceções dos militares e as práticas de RH atualmente implementadas?	Conclusão Após serem obtidas as repostas às PD é respondida a PP
OE1: Identificar quais as práticas de RH mais valorizadas pelos militares.	PD1: Quais as práticas mais valorizadas pelos militares?	Cap. 3
OE2: Verificar se as práticas de RH têm a mesma importância para oficiais, sargentos e praças.	PD2: As práticas de RH apresentam a mesma importância para oficiais, sargentos e praças?	São apresentadas as respostas às PD provenientes dos resultados obtidos através dos inquéritos por entrevistas e por questionário.
OE3: Identificar possíveis vulnerabilidades na relação existente entre as perceções dos militares e as práticas de RH implementadas.	PD3: Existem vulnerabilidades na relação entre as perceções dos militares e as práticas de RH implementadas?	
OE4: Fornecer propostas de melhoria do alinhamento.	PD4: Que medidas podem ser implementadas para melhorar o alinhamento?	

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE B – Guião A Inquérito por Entrevista

No âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, afeto ao tema “A perceção dos militares do Exército Português referente às práticas de Recursos Humanos implementadas na instituição. O caso da Zona Militar dos Açores”, elabora-se o seguinte inquérito por entrevista, que concorre para a verificação das práticas de Recursos Humanos atualmente implementadas no Exército Português, bem como os métodos selecionados durante o planeamento para auxiliar a atuação destas práticas.

A presente entrevista é composta por 10 perguntas de resposta aberta.

Posto: Tenente-Coronel

Função: Chefe da Repartição de Recursos Humanos/DR/EME

Práticas de RH: Recrutamento e Seleção; Treino e Formação; Avaliação de desempenho; Sistema de recompensas; Desenvolvimento de carreiras; Sistema de saúde militar; Acolhimento e integração; Equilíbrio vida pessoal/profissional; Valores e princípios; Comunicação.

P1: Quais das práticas de Recursos Humanos considera serem mais valorizadas pela estrutura superior do Exército?

P2: Quais das práticas de Recursos Humanos considera serem mais valorizadas pelos militares do Exército?

P3: Quais das práticas de Recursos Humanos considera possuírem maior influência no cumprimento das políticas de RH?

P4: No seu entender, as práticas de RH implementadas na instituição, apresentam um alinhamento com as políticas de RH?

P5: De que forma o Exército consegue aferir que as práticas de RH estão corretamente aplicadas de acordo com aquilo que se pretende?

P6: Na sua visão quais as práticas de RH apresentam mais potencialidades e porquê?

P7: Na sua visão quais as práticas de RH apresentam mais vulnerabilidades e porquê?

P7.1: Existindo vulnerabilidades, de que forma estas podem ser colmatadas, de modo a garantir o alinhamento entre as políticas e as práticas de RH?

P8: Como é realizada a difusão das práticas de RH pelo Exército?

P9: Após a difusão das práticas, quais são os mecanismos utilizados para validar a execução das mesmas?

APÊNDICE C – Respostas da Entrevista ao Chefe da Repartição de RH da Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército (Guião A)

Quadro n.º 6 – Sinopse das respostas do Chefe da RRH/DR/EME

P1: Quais das práticas de Recursos Humanos considera serem mais valorizadas pela estrutura superior do Exército?

“As práticas dos recursos humanos, aplicáveis no Exército fazem parte de um complexo sistema onde a ausência de qualquer delas afeta o bom funcionamento geral. Exemplifica-se com um desequilíbrio entre o recrutamento e as práticas que contribuem para a retenção de efetivos, que em nada favorece as missões atribuídas.”

P2: Quais das práticas de Recursos Humanos considera serem mais valorizadas pelos militares do Exército?

“A questão necessita de ser refeita, pois o conceito de “militares do Exército” é demasiado lato. Para a resposta será necessário recorrer ao conhecimento das relações humanas e contato com camaradas que desempenham funções em diferentes áreas, ou à experiência pessoal. Assim, na minha opinião pessoal, existe a tendência de sobrevalorização das áreas onde têm influência direta e subvalorizar ou comentar depreciativamente as demais – é a natureza humana. A título de exemplo, um militar que desempenhe funções no âmbito da formação, diz que tudo faz para contribuir para a retenção, mas consegue identificar que os recursos humanos são insuficientes. Por outro lado, quem trabalha o recrutamento consegue demonstrar os esforços desenvolvidos e as limitações da formação. Mas os exemplos não se restringem à administração de RH, estes são extensíveis às outras entidades que podem de forma direta ou indireta contribuir para a estabilização ou aumento de efetivos nas fileiras.”

P3: Quais das práticas de Recursos Humanos considera possuírem maior influência no cumprimento das políticas de RH?

“Tal como referido na primeira questão todas são importantes pois é um sistema que se poderá equiparar a um ecossistema ou automóvel – de que me interessa ter um motor sem rodas? Ou ter as rodas e motor e não ter chassis? Ou ter um bom motor, rodas, chassis e faltar um sistema de travagem?”

P4: No seu entender, as práticas de RH implementadas na instituição, apresentam um alinhamento com as políticas de RH?

“Pela especificidade do ambiente até em alguns diplomas é referido que as normas são

aplicadas aos militares, mas com as devidas alterações. Assim, é contraproducente pretender fazer uma analogia direta dos conceitos acadêmicos gerais. Obviamente que existe um esforço para que as práticas estejam alinhadas com as políticas, pois as segundas são definidas ao nível do MDN, EMGFA ou por S. Exa. o General CEME e as primeiras são execução.”

P5: De que forma o Exército consegue aferir que as práticas de RH estão corretamente aplicadas de acordo com aquilo que se pretende?

“No que aos RH diz respeito existe sempre um conjunto de condicionantes que podem afetar as práticas. A título de exemplo, podem ser definidas as políticas de recrutamento orientadas para um determinado estrato da população, ou numa determinada área do país. Se por algum motivo as variações da natalidade onde está englobado o “publico alvo” são significativas as práticas, mesmo de excelência, podem ser parcas. No caso geográfico ainda é mais notório - se existir uma orientação de recrutamento numa determinada região, mas nessa região forem criados postos de trabalho num curto espaço de tempo, especialmente através de indústrias ou serviços, podem as políticas estarem sustentadas, os estudos a montante serem consistentes, mas afetados pela conjuntura situacional.”

P6: Na sua visão quais as práticas de RH apresentam mais potencialidades e porquê?

“Servem as respostas anteriores, para reforçar a importância no equilíbrio entre práticas.”

P7: Na sua visão quais as práticas de RH apresentam mais vulnerabilidades e porquê?

“Todas as práticas apresentam vulnerabilidades, mas a diminuição da população portuguesa que se enquadre no efetivo recrutável é uma das principais fragilidades com que as Forças Armadas se deparam.”

P7.1: Existindo vulnerabilidades, de que forma estas podem ser colmatadas, de modo a garantir o alinhamento entre as políticas e as práticas de RH?

“A existência de vulnerabilidades não significa a falta, ou lacunas, no alinhamento entre as políticas e as práticas, pois estas podem ser externas e daí não controláveis. O exemplo da diminuição da população recrutável é disso exemplo, daí estar identificada a necessidade da revisão da Lei do Serviço Militar, assim como das tabelas de aptidão para o serviço. Como exemplo, e nada mais que isso, deixo duas possibilidades para ilustrar o que foi dito:

1. *A atual geração que se encontra no mercado de trabalho é conhecida pela troca frequente de local de trabalho, pois gosta de experimentar novos estímulos – pode o limite de idade máximo ser alterado para permitir que pessoas mais velhas passem pelas fileiras?*
2. *Nem todos os cargos necessitam de validade plena - pode um militar que se desloque numa cadeira de rodas desempenhar funções no âmbito da ciberdefesa?”*

P8: Como é realizada a difusão das práticas de RH pelo Exército?

“As práticas de RH são muito extensas na sua aplicação e as mesmas são divulgadas através da cadeia de comando através de Diretivas, Despachos, Normas, ou até em reuniões.”

P9: Após a difusão das práticas, quais são os mecanismos utilizados para validar a execução das mesmas?

“Dependendo da forma de divulgação, existem mecanismos próprios de controle, mas o melhor exemplo é a Diretiva Estratégica do Exército, onde são definidos executantes, metas e indicadores. Estes são controlados pelo EME.”

Fonte: Elaboração própria baseada na transcrição da entrevista ao Chefe da RRH/DR/EME

APÊNDICE D – Guião B Inquérito por Entrevista

No âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, afeto ao tema “A perceção dos militares do Exército Português referente às práticas de Recursos Humanos implementadas na instituição. O caso da Zona Militar dos Açores”, elabora-se o seguinte inquérito por entrevista, que concorre para a verificação das práticas de Recursos Humanos atualmente implementadas na Zona Militar dos Açores, bem como verificar a metodologia aplicada à implementação destas práticas. O mesmo inquérito simultaneamente procura, compreender de que medida as práticas de Recursos Humanos podem influenciar o número considerável de militares que se encontram em situação de deslocados na ZMA.

A presente entrevista é composta por 6 perguntas de resposta aberta.

Posto: Tenente-Coronel

Função: Chefe da Repartição de Pessoal da ZMA (em acumulação de funções)

Práticas de RH: Recrutamento e Seleção; Treino e Formação; Avaliação de desempenho; Sistema de recompensas; Desenvolvimento de carreiras; Sistema de saúde militar; Acolhimento e integração; Equilíbrio vida pessoal/profissional; AVlloevna 0(e)4()70(er)-6(oincí.9

Sistema de recompensas	
Desenvolvimento de carreiras	
Sistema de saúde militar	
Acolhimento e integração	
Equilíbrio vida pessoal/profissional	
Valores e princípios	
Comunicação	

3. Indique de acordo com a seguinte escala, o nível de funcionamento das seguintes práticas de recursos humanos no Exército.

Funciona muito mal	Funciona mal	Sem opinião	Funciona	Funciona muito bem
1	2	3	4	5

Práticas de RH	Nível de Funcionamento
Recrutamento e Seleção	
Treino e Formação	
Avaliação de desempenho	
Sistema de recompensas	
Desenvolvimento de carreiras	
Sistema de saúde militar	
Acolhimento e integração	
Equilíbrio vida pessoal/profissional	
Valores e princípios	
Comunicação	

4. Indique de acordo com a seguinte escala, o seu nível de concordância relativo às afirmações referentes à gestão de recursos humanos no Exército.

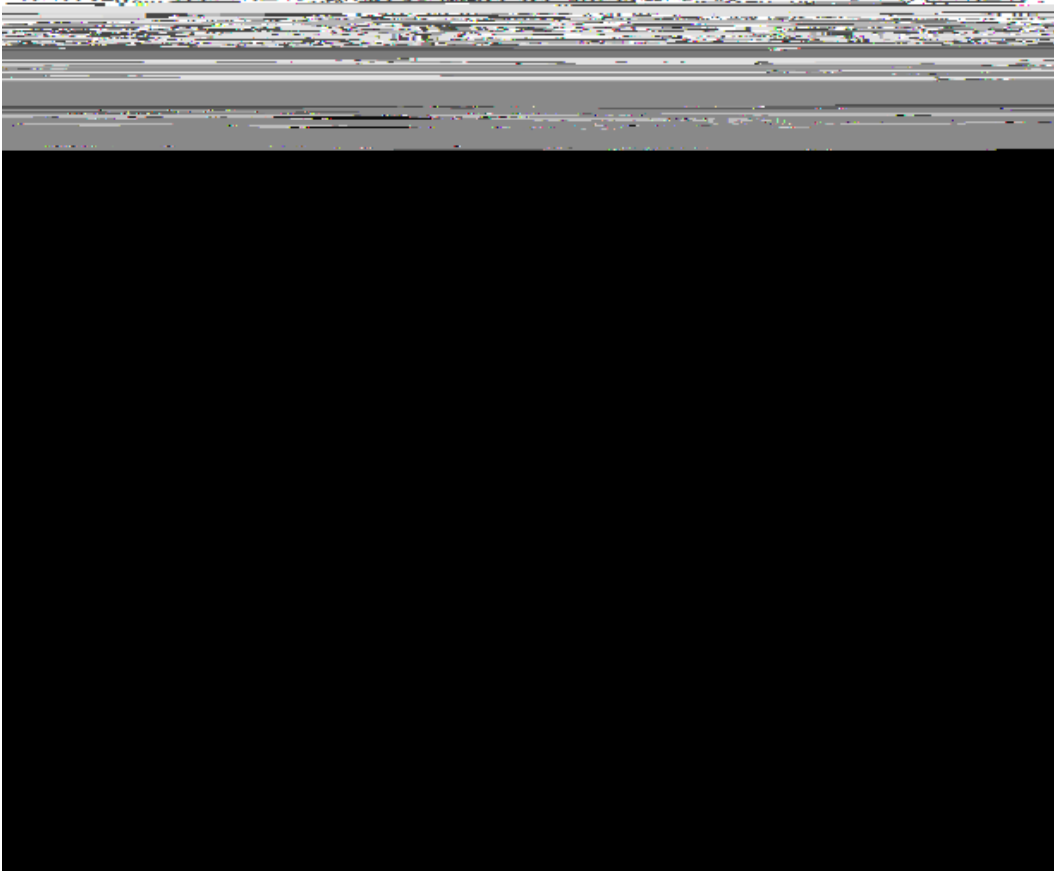
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

4.1 O Exército fornece a formação necessária para o cumprimento das funções que desempenho.	
4.2 Tive a oportunidade de escolher a especialidade com a qual mais me identifico.	
4.3 Desempenho funções na área que mais se adequa às minhas capacidades e habilitações.	
4.4 As informações sobre o Exército abertas ao público correspondem à realidade.	
4.5 A instituição evidencia os militares que apresentam um elevado desempenho, através de louvores, elogios, dias de mérito.	
4.6 O Exército fornece os apoios necessários para o meu bem-estar físico e psicológico.	
4.7 O Exército fornece todas as ferramentas necessárias ao desempenho de cargos de liderança.	
4.8 Os meus superiores conseguem incentivar o cumprimento das tarefas através de um bom relacionamento com os subordinados.	
4.9 A progressão das carreiras dos militares dos QP no Exército é adequada.	
4.10 A remuneração que recebo está adequada à carga de trabalho e nível de responsabilidade inerentes ao cargo que desempenho.	
4.11 A instituição possui atividades de integração que contribuem para um processo de adaptação mais acolhedor.	
4.12 Sinto-me totalmente realizado no Exército.	
4.13 O Exército preocupa-se em conciliar as necessidades pessoais dos militares com as necessidades da instituição.	
4.14 O fator disponibilidade presente nos deveres do militar, não afeta a minha vida pessoal.	
4.15 O Exército incute valores que me tornar numa melhor pessoa.	
4.16 O Exército preocupa-se em manter um contato próximo com os seus militares.	
4.17 O Exército incentiva um pensamento criativo e inovador por parte dos militares.	

4.18 Considero que as práticas de recursos humanos possuem um papel fulcral no alcance dos objetivos do Exército.	
---	--

APÊNDICE G – AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO DO QUESTIONÁRIO AOS MILITARES DO EXÉRCITO

Inquérito - "A percepção dos militares do Exército português referente às práticas da



APÊNDICE H – CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS SEXO E IDADE

Tabela n.º 4 – Síntese dos resultados da correlação entre as variáveis sexo e idade

Idade		Sexo		Total/%
		Feminino	Masculino	
18 a 22 anos	Contagem	7	7	14
	% Sexo	22,6%	6,0%	9,46%
23 a 27 anos	Contagem	10		

APÊNDICE J – CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS GRAU ACADÊMICO E POSTO

Tabela n.º 6 – Síntese dos resultados da correlação entre as variáveis grau acadêmico e posto

	Posto	Grau Acadêmico					Total %	
		12º ano	Licenciado (a)	Mestre	Doutorado (a)	Outro		
Praças	Soldado	Contagem	18	0	0	0	2	20
		% Grau Acadêmico	14,5%	0%	0%	0%	28,6%	13,51%
	2º Cabo	Contagem	17	0	0	0	0	17
		% Grau Acadêmico	13,7%	0%	0%	0%	0%	11,49%
	1º Cabo	Contagem	17	0	0	0	0	17
		% Grau Acadêmico	13,7%	0%	0%	0%	0%	11,49%
	Cabo Adjunto	Contagem	15	0	0	0	0	15
		% Grau Acadêmico	12,1%	0%	0%	0%	0%	10,41%
	Total	Contagem	67	0	0	0	2	69
		% Grau Acadêmico	54,03%	0%	0%	0%	28,57%	46,62%
Sargentos	2º Furriel	Contagem	9	0	0	0	0	9
		% Grau Acadêmico	7,3%	0%	0%	0%	0%	6,08%
	Furriel	Contagem	11	0	0	0	0	11
		% Grau Acadêmico	8,9%	0%	0%	0%	0%	7,43%
	2º Sarg	Contagem	11	0	0	0	1	12
		% Grau Acadêmico	8,9%	0%	0%	0%	14,3%	8,11%
	1º Sarg	Contagem	13	0	1	0	1	15
		% Grau Acadêmico	10,5%	0%	9,1%	0%	14,3%	10,14%
	Sarg Ajudante	Contagem	7	2	0	0	2	11
		% Grau Acadêmico	5,6%	66,7%	0%	0%	28,6%	7,43%
Sarg Chefe	Contagem	5	0	0	0	0	5	
	% Grau Acadêmico	4,0%	0%	0%	0%	0%	3,38%	
Sarg Mor	Contagem	1	0	0	0	1	2	
	% Grau Acadêmico	0,8%	0%	0%	0%	14,3%	1,35%	
Total	Contagem	57	2	1	0	5	65	
	% Grau Acadêmico	45,97%	66,67%	9,09%	0%	71,43%	43,99%	
Oficiais	Alferes	Contagem	0	0	1	0	0	1
		% Grau Acadêmico	0%	0%	9,1%	0%	0%	0,68%
	Tenente	Contagem	0	0	3	0	0	3
% Grau Acadêmico		0%	0%	27,3%	0%	0%	2,03%	
	Capitão	0	0					

	GMP			
Tenente-Coronel	Contagem	1	1	2
	% Colocação GMP	0,8%	4,8%	1,35%
Coronel	Contagem	0	1	1
	% Colocação GMP	0%	4,8%	0,68%
Total	Contagem	5	9	14
	% Colocação GMP	3,94%	42,86%	9,46%
Total Geral	Contagem	127	21	148
	%	85,81%	14,19%	100%

Fonte: Elaboração própria baseada nos resultados do inquérito por questionário

APÊNDICE M – CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS RESIDÊNCIA E LOCAL DE TRABALHO E POSTO

Tabela n.º 8 – Síntese dos resultados da correlação entre as variáveis residência e local de trabalho e posto

Posto		Situação residência e local de trabalho			Total/%		
		Resido na ilha que trabalho	Resido no Continente ou na ilha da Madeira	Resido numa ilha diferente da que trabalho (Açores)			
Praças	Soldado	Contagem	14	0	6	20	
		% Residência/Trabalho	13,2%	0%	26,1%	13,51%	
	2º Cabo	Contagem	14	0	3	17	
		% Residência/Trabalho	13,2%	0%	13%	11,49%	
	1º Cabo	Contagem	15	0	2	17	
		% Residência/Trabalho	14,2%	0%	8,7%	11,49%	
	Cabo Adjunto	Contagem	13	0	2	15	
		% Residência/Trabalho	12,3%	0%	8,7%	10,41%	
	Total	Contagem	56	0	13	69	
		% Residência/Trabalho	52,83%	0%	56,52%	46,62%	
	Sargentos	2º Furriel	Contagem	7	0	2	9
			% Residência/Trabalho	6,6%	0%	8,7%	6,08%
Furriel		Contagem	8	1	2	11	
		% Residência/Trabalho	7,5%	5,3%	8,7%	7,43%	
2º Sarg		Contagem	8	2	2	12	
		% Residência/Trabalho	7,5%	10,3%	8,7%	8,11%	
1º Sarg		Contagem	10	4	1	15	
		% Residência/Trabalho	9,4%	21,1%	4,3%	10,14%	
Sarg Ajudante		Contagem	7	2	2	11	
		% Residência/Trabalho	6,6%	10,5%	8,7%	7,43%	
Sarg Chefe		Contagem	4	0	1	5	
		% Residência/Trabalho	3,8%	0%	4,3%	3,38%	
Sarg Mor	Contagem	1	1	0	2		
	% Residência/Trabalho	0,9%	5,3%	0%	1,35%		
Total	Contagem	45	10	10	65		
	% Residência/Trabalho	42,45%	52,63%	43,48%	43,99%		
Oficiais	Alferes	Contagem	0	1	0	1	
		% Residência/Trabalho	0%	5,3%	0%	0,68%	
	Tenente	Contagem	0	3	0	3	
		% Residência/Trabalho	0%	15,8%	0%	2,03%	

Capitão	Contagem	1	3	0	4
	% Residência/Trabalho	0,9%	15,8%	0%	2,70%
Major	Contagem	3	0	0	3
	% Residência/Trabalho	2,8%	0%	0%	2,03%
Tenente- Coronel	Contagem	1	1	0	2
	% Residência/Trabalho	0,9%	5,3%	0%	1,35%
Coronel	Contagem	0	1	0	1
	% Residência/Trabalho	0%	5,3%	0%	0,68%
Total	Contagem	5	9	0	14
	% Residência/Trabalho	4,72%	47,37%	0%	9,46%
Total Geral	Contagem	106	19	23	148
	%	71,62%	12,84%	15,54%	100%

Fonte: Elaboração própria baseada nos resultados do inquérito por questionário

APÊNDICE N – CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS COLOCAÇÃO NA GMP E RESIDÊNCIA E LOCAL DE TRABALHO

Tabela n.º 9 – Síntese dos resultados da correlação entre as variáveis colocação na GMP e residência e local de trabalho

Situação residência e local de trabalho		Situação de colocação na GMP		Total/%
		Colocado	Não Colocado	
Resido na ilha que trabalho	Contagem	104	2	106
	% Residência/Trabalho	81,9%	9,5%	71,62%
Resido no Continente ou na ilha da Madeira	Contagem	0	19	19
	% Residência/Trabalho	0%	90,5%	12,84%
Resido numa ilha diferente da ilha que trabalho	Contagem	23	0	23
	% Residência/Trabalho	18,1%	0%	15,54%
Total Geral	Contagem	127	21	148
	%	85,81%	14,19%	100%

Fonte: Elaboração própria baseada nos resultados do inquérito por questionário

APÊNDICE O – ANÁLISE DO CONHECIMENTO DAS PRÁTICAS DE RH

Tabela n.º 10 – Síntese dos resultados do nível de conhecimento das práticas de RH

	Práticas de RH	Conhecimento dos militares	
		Tem conhecimento	Não tem conhecimento
Praças	Recrutamento e seleção	69	0
	Treino e formação	69	0
	Avaliação de desempenho	22	47
	Sistema de recompensas	52	17
	Desenvolvimento de carreiras	34	35
	Sistema de saúde militar	63	6
	Acolhimento e integração	9	60
	Equilíbrio vida pessoal/profissional	9	60
	Valores e princípios	67	2
	Comunicação	21	48
Sargentos	Recrutamento e seleção	65	0
	Treino e formação	65	0
	Avaliação de desempenho	36	29
	Sistema de recompensas	52	13
	Desenvolvimento de carreiras	35	30
	Sistema de saúde militar	60	5
	Acolhimento e integração	13	52
	Equilíbrio vida pessoal/profissional	11	54
	Valores e princípios	61	4
	Comunicação	11	54
Oficiais	Recrutamento e seleção	14	0
	Treino e formação	13	1
	Avaliação de desempenho	13	1
	Sistema de recompensas	13	1
	Desenvolvimento de carreiras	11	3
	Sistema de saúde militar	13	1
	Acolhimento e integração	8	6
	Equilíbrio vida pessoal/profissional	5	9
	Valores e princípios	13	1
	Comunicação	8	6

Fonte: Elaboração própria baseada nos resultados do inquérito por questionário

APÊNDICE P – ANÁLISE DA RELEVÂNCIA DAS PRÁTICAS DE RH

Tabela n.º 11 – Síntese dos resultados do nível de relevância das práticas de RH

	Práticas de RH	Relevância
Praças	Recrutamento e seleção	49
	Treino e formação	58
	Avaliação de desempenho	4
	Sistema de recompensas	66
	Desenvolvimento de carreiras	31
	Sistema de saúde militar	57
	Acolhimento e integração	4
	Equilíbrio vida pessoal/profissional	63
	Valores e princípios	18
	Comunicação	4
Sargentos	Recrutamento e seleção	21
	Treino e formação	44
	Avaliação de desempenho	17
	Sistema de recompensas	55
	Desenvolvimento de carreiras	52
	Sistema de saúde militar	54
	Acolhimento e integração	2
	Equilíbrio vida pessoal/profissional	56
	Valores e princípios	20
	Comunicação	3
Oficiais	Recrutamento e seleção	4
	Treino e formação	9
	Avaliação de desempenho	5
	Sistema de recompensas	9
	Desenvolvimento de carreiras	10
	Sistema de saúde militar	9
	Acolhimento e integração	2
	Equilíbrio vida pessoal/profissional	9
	Valores e princípios	6
	Comunicação	2

Fonte: Elaboração própria baseada nos resultados do inquérito por questionário

APÊNDICE Q – ANÁLISE DO NÍVEL DE FUNCIONAMENTO DAS PRÁTICAS DE RH

Tabela n.º 12 – Síntese dos resultados do nível de funcionamento das práticas de RH

	Práticas de RH	Funciona muito mal	Funciona mal	Sem opinião	Funciona	Funciona bem
Praças	Recrutamento e seleção	0	1	5	60	3
	Treino e formação	0	7	4	57	1
	Avaliação de desempenho	1	35	17	16	0
	Sistema de recompensas	2	28	4	35	0
	Desenvolvimento de carreiras	0	44	11	14	0
	Sistema de saúde militar	0	3	5	59	2
	Acolhimento e integração	0	5	40	23	1
	Equilíbrio vida pessoal/profissional	2	44	18	5	0
	Valores e princípios	0	2	5	54	8
	Comunicação	0	7	32	30	0
	Sargentos	Recrutamento e seleção	3	7	2	52
Treino e formação		0	11	8	46	0
Avaliação de desempenho		3	23	26	13	0
Sistema de recompensas		4	34	3	24	0
Desenvolvimento de carreiras		4	33	14	14	0
Sistema de saúde militar		4	5	2	52	2
Acolhimento e integração		4	3	30	28	0
Equilíbrio vida pessoal/profissional		5	38	17	5	0
Valores e princípios		2	3	2	45	13
Comunicação		3	7	35	20	0
Oficiais		Recrutamento e seleção	1	1	0	12
	Treino e formação	0	1	1	12	0
	Avaliação de desempenho	1	5	3	5	0
	Sistema de recompensas	2	5	1	6	0
	Desenvolvimento de carreiras	4	7	1	2	0
	Sistema de saúde militar	2	2	0	10	0
	Acolhimento e integração	0	3	7	4	0
	Equilíbrio vida pessoal/profissional	3	6	3	1	1
	Valores e princípios	1	1	2	8	2
	Comunicação	1	3	2	8	0

Fonte: Elaboração própria baseada nos resultados do inquérito por questionário

APÊNDICE R – ANÁLISE DAS PERCEÇÕES SOBRE AS PRÁTICAS DE RH

Tabela n.º 13 – Síntese dos resultados das percepções dos militares sobre as práticas de RH

	Nº da questão	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
Praças	Práticas de RH						
	Recrutamento e Seleção	4.2	0	11	1	55	2
		4.3	0	11	10	47	1
	Treino e Formação	4.1	0	7	4	58	0
		4.7	0	7	56	6	0
	Avaliação de desempenho	4.5	1	21	8	37	2
	Sistema de recompensas	4.10	14	45	4	6	0
	Desenvolvimento de carreiras	4.9	0	11	49	8	1
	Sistema de saúde militar	4.6	3	24	9	33	0
	Acolhimento e integração	4.11	1	2	26	40	0
		4.12	5	37	10	16	1
	Equilíbrio vida pessoal/profissional	4.13	1	29	14	25	0
		4.14	20	43	6	0	0
	Valores e princípios	4.15	0	0	2	15	52
		4.17	0	37	9	23	0
	Comunicação	4.4	7	48	12	2	0
		4.8	0	4	1	52	12
	Extra	4.18	0	0	7	39	23
	Sargentos						
		Recrutamento e Seleção	4.2	1	4	3	51
		4.3	2	8	9	45	1
Treino e Formação		4.1	2	17	4	42	0
		4.7	1	17	39	8	0
Avaliação de desempenho		4.5	5	12	18	29	1
Sistema de recompensas		4.10	14	40	8	3	0
Desenvolvimento de carreiras		4.9	8	15	17	25	0
Sistema de saúde militar		4.6	4	22	13	26	0
Acolhimento e integração		4.11	4	6	14	41	0
		4.12	4	30	14	17	0
Equilíbrio vida pessoal/profissional		4.13	5	25	15	20	0
		4.14	20	39	5	1	0
Valores e princípios		4.15	1	3	3	25	33
		4.17	5	32	6	22	0
Comunicação		4.4	10	31	15	9	0
		4.8	2	4	3	51	5
Extra		4.18	0	3	2	39	21
Oficiais							
		Recrutamento e Seleção	4.2	0	0	1	10
		4.3	0	0	1	11	2
	Treino e Formação	4.1	1	2	1	10	0
		4.7	0	4	5	4	1
	Avaliação de desempenho	4.5	1	2	5	6	0
	Sistema de recompensas	4.10	1	11	1	1	0
	Desenvolvimento de carreiras	4.9	2	5	6	1	0
	Sistema de saúde militar	4.6	2	5	2	5	0
	Acolhimento e integração	4.11	1	2	4	7	0
		4.12	2	2	7	3	0
	Equilíbrio vida pessoal/profissional	4.13	3	5	4	2	0
		4.14	5	8	0	1	0

Valores e princípios	4.15	1	1	1	3	8
	4.17	1	4	3	6	0
Comunicação	4.4	2	5	4	3	0
	4.8	2	0	0	10	2
Extra	4.18	0	0	0	9	5

Fonte: Elaboração própria baseada nos resultados do inquérito por questionário