



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

O efeito da Socialização no *Turnover* - Estudo Exploratório na Categoria de Praças na Brigada Mecanizada

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Projeto de Mestrado

Ana Sofia Junqueira de Pinho

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Tomar, setembro de 2025



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

Ana Sofia Junqueira de Pinho

**O Efeito da Socialização no *Turnover* -
Estudo Exploratório na Categoria de
Praças na Brigada Mecanizada**

Projeto de Mestrado

Orientada por:

Prof. Doutora Andrea Isabel Oliveira da Costa e Sousa

Prof. Doutor Jorge Manuel Marques Simões

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

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero expressar a minha mais profunda gratidão à **Doutora Andrea**, minha orientadora da área de Recursos Humanos, pela excelente profissional que é, pelo acompanhamento atento, pela dedicação e pelo apoio constante ao longo deste trabalho. O seu conhecimento, rigor científico e disponibilidade foram fundamentais para a concretização deste projeto.

Ao **Doutor Jorge**, meu orientador no Instituto Politécnico de Tomar, agradeço igualmente a orientação, os conselhos valiosos e o incentivo, que em muito contribuíram para o desenvolvimento desta investigação.

Aos meus **colegas de turma**, deixo uma palavra de reconhecimento pela partilha de ideias, pelo companheirismo e pelo apoio ao longo desta jornada académica, que tornou este percurso mais enriquecedor e motivador.

Por fim, um agradecimento muito especial à minha **família**, em particular ao meu marido Ricardo e aos meus filhos, Iara e Pedro, pelo amor, paciência e compreensão em todos os momentos. Este trabalho é também resultado do vosso apoio incondicional.

RESUMO

O presente estudo analisa os fatores que contribuíram para o *turnover* voluntário na categoria de Praças da Brigada Mecanizada (BM), procurando compreender as intenções subjacentes ao abandono destes profissionais. A investigação adotou uma abordagem qualitativa, de carácter exploratório, estruturada como um estudo de caso desenvolvido entre outubro de 2024 e fevereiro de 2025, em duas fases.

Na Fase I, realizaram-se entrevistas semiestruturadas a ex-militares, com o objetivo de identificar as principais causas de saída, destacando-se fragilidades nos processos de socialização organizacional. Contrariando expectativas, fatores como distância da residência ou remuneração não se revelaram determinantes. Pelo contrário, aspetos como relações interpessoais negativas com camaradas mais antigos, práticas de praxe e ausência de um programa formal e estruturado de socialização foram apontados como os principais motivos de abandono. Cerca de 38% referiram que abandonaram a vida militar por motivos de praxes e ausência de apoio dos camaradas mais antigos e ainda 56% relataram terem vivido más experiências relacionadas com os camaradas mais antigos, na BM.

Na Fase II, procurou-se aprofundar as perceções sobre os processos de acolhimento e integração, recorrendo a entrevistas estruturadas com militares no ativo à menos de um ano. Esta etapa permitiu caracterizar as práticas de socialização organizacional existentes, evidenciando que os mecanismos informais e, por vezes hostis, comprometem a satisfação profissional, a retenção de efetivos e a imagem da BM enquanto entidade empregadora. Este impacto é particularmente relevante junto da Geração Z, que valoriza ambientes colaborativos e pautados pelo respeito mútuo.

O estudo apresenta ainda uma proposta de modelo de socialização organizacional a implementar na BM, com o objetivo de promover uma integração construtiva dos profissionais, reforçar o *Employer Branding* da instituição e, consequentemente, reduzir os níveis de *turnover*.

Palavras-chave: *Turnover*, Acolhimento, Integração, Socialização Organizacional, Brigada Mecanizada

ABSTRACT

The present study analyzes the factors that contributed to voluntary *turnover* in the category of Mechanized Brigade (BM) Soldiers, seeking to understand the intentions underlying the abandonment of these professionals. The research adopted a qualitative, exploratory approach, structured as a case study developed between October 2024 and February 2025, in two phases.

In Phase I, semi-structured interviews were conducted with former military personnel, with the objective of identifying the main causes of departure, highlighting weaknesses in the organizational socialization processes. Contrary to expectations, factors such as distance from residence or remuneration did not prove to be determinant. On the contrary, aspects such as negative interpersonal relationships with older comrades, practices of practice and the absence of a formal and structured socialization program were pointed out as the main reasons for abandonment. About 38% reported that they abandoned military life for reasons of praxes and lack of support from older comrades and 56% reported having had bad experiences related to older comrades in the BM.

In Phase II, we sought deepening perceptions about the reception and integration processes, using structured interviews with active military personnel. This stage allowed us to characterize the existing organizational socialization practices, showing that informal and sometimes hostile mechanisms compromise professional satisfaction, staff retention and the image of the BM as an employer. This impact is particularly relevant among Generation Z, who value collaborative environments based on mutual respect.

The study also presents a proposal for an organizational socialization model to be implemented in the BM, with the aim of promoting a constructive integration of professionals, reinforcing *the institution's Employer Branding* and, consequently, reducing *turnover levels*.

KEYWORDS: Turnover, Reception, Integration, Organizational Socialization, Mechanized Brigade.

Índice

CAPÍTULO 1 - Introdução	1
CAPÍTULO 2 - Enquadramento Teórico	5
2.1 A Condição Militar	5
2.2 Gerações	7
2.2.1 <i>Geração Z</i>	8
2.3 Employer Branding	11
2.3.1 <i>Employee Value Proposition</i>	14
2.4 Socialização Organizacional.....	16
2.4.1 <i>Estratégias de Socialização</i>	18
2.4.2 <i>Processos de Acolhimento e Integração</i>	20
2.5 Satisfação no Trabalho	25
2.6 Turnover	26
2.7 Em jeito de conclusão	29
CAPÍTULO 3 - Metodologia de Investigação	31
3.1 População e Amostra	32
3.2 Técnicas de Recolha de Dados e Método de Análise	33
CAPÍTULO 4 - Apresentação e Análise dos Resultados.....	36
4.1.1 <i>Sistematização dos dados recolhidos na Fase I</i>	41
4.2 Fase II: Entrevistas Diretivas aos Militares	42
4.2.1 <i>Sistematização dos dados recolhidos na Fase II</i>	55
CAPÍTULO 5 - Plano de Intervenção	58
5.1 Plano de Socialização da BM	58
5.2 Indicadores de Medição do Plano de Socialização da BM.....	62
5.3 Estratégias de Socialização Organizacional Adaptadas à BM	64
CAPÍTULO 6 - Conclusão e Considerações Finais	68
6.1 Limitações do Estudo	71

O Efeito da Socialização no *Turnover* – Estudo Exploratório na Categoria de Praças na
Brigada Mecanizada

6.2	Investigações Futuras	72
	Referências Bibliográficas	73
	Apêndices.....	83
	Apêndice A: Requerimento ao Comandante da Brigada Mecanizada... ..	83
	Apêndice B: Guião da Entrevista Exploratória	84
	Apêndice C: Guião da Entrevista Semiestruturada.....	85

Índice de Tabelas

Tabela 1: População	33
Tabela 2: Amostra	33
Tabela 3: Caracterização da amostra dos ex-militares entrevistados	36
Tabela 4: Caracterização da Amostra dos militares entrevistados	42
Tabela 5: Plano de Acolhimento e Integração.....	60
Tabela 6: Indicadores de Medição do Plano de Socialização da BM	62

Índice de Figuras

Figura 1: Estudo exploratório segmentado	34
-------------------------------------------------------	----

Índice de Quadros

Quadro 1: Resumo das Estratégias de Socialização Organizacional	20
Quadro 2: Diferenças entre Socialização, Integração e Acolhimento	22
Quadro 3: Características da Abordagem Qualitativa	32
Quadro 4: Expressões utilizadas pelos ex-militares.....	38
Quadro 5: Expressões de militares	43
Quadro 6: Expressões dos militares	46
Quadro 7: Impacto emocional dos militares	52
Quadro 8: Estratégias de Socialização da BM de Van Maanen	66
Quadro 9: Diferenciação do Plano de Socialização da BM	67

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Principais motivos que levaram à rescisão.....	37
Gráfico 2: O que faria os ex-militares terem ficado/regressar	39
Gráfico 3: Mudanças sugeridas para melhorar a satisfação dos Praças	40
Gráfico 4: Como foi considerada a integração.....	43
Gráfico 5: O que foi considerado o período mais difícil de ultrapassar	45
Gráfico 6: O que mais gostou no processo de acolhimento.....	46
Gráfico 7: O que menos gostou no processo de acolhimento	47
Gráfico 8: O que gostariam de repetir	48
Gráfico 9: O que preferem nem lembrar.....	48
Gráfico 10: Que aspetos gostam na Unidade	50
Gráfico 11: Que aspetos deveriam mudar na Unidade	50
Gráfico 12: Intensão de rescindir	51
Gráfico 13: Motivos apresentados para a intenção de rescisão.....	52
Gráfico 14: Atividades sugeridas para o acolhimento e integração dos mais novos	53
Gráfico 15: Motivos para existirem um elevado número de rescisões na Brigada Mecanizada	54

Lista de Abreviaturas

AGPSP - Área Geográfica de Prestação de Serviço Preferencial

BM – Brigada Mecanizada

CMSM – Unidade designada Campo Militar de Santa Margarida

EB - *Employer Branding*

EVP - *Employee Value Proposition*

EP – Exército português

G1 – Seção responsável pela gestão de pessoal, recursos humanos, e assuntos
administrativos da BM

G8 – Secção responsável pela área financeira da BM

GU – Grande Unidade

PASST – Proteção Ambiental e Segurança e Saúde no Trabalho

RV – Regime de Voluntariado

RC – Regime de Contrato

Glossário

Área Geográfica de Prestação de Serviço (AGPS) - a área dentro da qual estão instaladas uma ou mais Unidades/Estabelecimentos ou Órgãos (U/E/O) do Exército ou um ou mais destacamentos de U/E/O do Exército.

Área Geográfica de Prestação de Serviço Preferencial (AGPSP) - a AGPS em que o militar tem cabimento orgânico nos efetivos autorizados anualmente para cada U/E/O e declara preferir no ato de adesão ao RV ou RC.

Brigada – Corresponde à Grande Unidade (GU) de menor escalão de cada Exército, sendo comandada pelos Oficiais Gerais de menor patente (Brigadeiro-General). O Exército português (EP) é constituído por três Brigadas, Brigada de Intervenção, Brigada de Reação Rápida e Brigada Mecanizada, (Português, Wikipédia, 2025).

Brigada Mecanizada – é uma Grande Unidade do Exército português.

Categoria – No caso do EP a categoria de Praça contempla os seguintes postos por ordem crescente da hierarquia: Soldado, Segundo-Cabo, Primeiro-Cabo, Cabo-Adjunto, Cabo-de-Secção, Cabo-Mor, (Português, 2015).

Colocação Inicial - a colocação dos militares nas várias U/E/O após o período experimental.

Grande Unidade – Incorpora Unidades tanto da Componente Operacional (estrutura Operacional) como da Componente Fixa (estrutura de base) do Sistema de Forças do Exército, (Português, Wikipédia, 2025)

Praça – Os militares agrupam-se por ordem decrescente de hierarquia na categoria de Oficiais, Sargentos e Praças. A categoria de Praça é a categoria mais baixa, dentro da hierarquia militar. (Português, 2015).

Período Experimental - o tempo de serviço efetivo prestado durante a instrução militar inicial (instrução básica e instrução complementar, se aplicável). (Português, 2003).

O Efeito da Socialização no *Turnover* – Estudo Exploratório na Categoria de Praças na
Brigada Mecanizada

Secção de Pessoal – Setor responsável por toda a gestão de assuntos ligados aos militares que estão colocados na unidade (em particular numa unidade da BM), nomeadamente administração de efetivos, documentação de pessoal, vencimentos, avaliações e assuntos de justiça e disciplina.

CAPÍTULO 1 - Introdução

Num contexto cada vez mais marcado por mudanças demográficas, globalização e novas formas de trabalho, a retenção de talentos tornou-se um desafio central para as organizações (Skuzza et al., 2022; Stuss, 2020; Vieira, 2024). Este desafio ganha maior relevância quando se consideram as especificidades da Geração Z, caracterizada por expectativas distintas em relação ao trabalho, que valorizam aspetos como o propósito, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, desenvolvimento contínuo, flexibilidade e relações interpessoais autênticas no local de trabalho (Francis & Hoefel, 2018; Gonçalves, 2023) e a condição militar, marcada por disciplina, hierarquia, dever de obediência e disponibilidade permanente.

O Exército português, conforme definido na sua estrutura organizacional, é constituído por três grandes Unidades operacionais permanentes: a Brigada de Intervenção, Brigada de Reação Rápida e a Brigada Mecanizada (BM), (Portugal, Ministério da Defesa Nacional, 2015). A BM situa-se em Santa Margarida da Coutada, no Concelho de Constância, (Português, Wikipédia, 2025). A colocação dos militares em Regime de Voluntariado (RV) e Regime de Contrato (RC) na BM, ocorre de acordo com o estipulado nas Normas de Nomeação e Colocação dos Militares nos Regimes de Voluntariado e de Contrato, (Português, 2003). Os Praças são colocados na BM, após o término do seu período experimental e o critério para a colocação inicial é o da antiguidade, de acordo com a nota do respetivo curso, (Português, 2003).

Cerca de metade destes militares¹ encontram-se a prestar serviço fora da sua Área Geográfica de Prestação de Serviço Preferencial (AGPSP), o que significa que se encontram colocados a uma grande distância (mais de 100 Km) da sua área de residência.

Frequentemente as secções de pessoal das diversas Unidades da BM são confrontadas com pedidos de rescisão voluntária por parte dos Praças, nomeadamente os colocados à menos de um ano.

Atualmente existe um desequilíbrio entre o efetivo previsto e o efetivo real ao serviço, sendo esta discrepância particularmente acentuada na categoria de Praças, (Observador, 2023). O número de rescisões voluntárias tem vindo a aumentar de forma significativa, ultrapassando, anualmente, a meia centena de casos, contrastando com um

¹ G1 (2024). Relação de Efetivos

número de colocações pouco superior a uma centena². Neste contexto torna-se essencial dar resposta à seguinte questão central: Quais são os fatores que estão na origem da saída voluntária dos Praças da BM?

Segundo Faustino (2018), a retenção de Praças nas Forças Armadas e em particular no Exército, enfrenta desafios significativos, estando muitas vezes associada a fatores como distância da residência, baixas remunerações ou melhores oportunidades fora do meio militar, levando a considerar que as rescisões na BM ocorrem especialmente por estas razões.

A investigação desenvolvida entre outubro de 2024 e fevereiro de 2025 teve como objetivo identificar as causas que contribuem para o *turnover* nesta categoria, permitindo assim encontrar medidas que ajudem a mitigar esta situação.

Mais especificamente pretende-se perceber se fatores como liderança, relações interpessoais, condições laborais, infraestruturas das casernas ou mesmo a natureza das funções desempenhadas estão associadas à decisão de abandono.

A metodologia adotada neste projeto consistiu num estudo qualitativo de natureza exploratória, com enfoque num estudo de caso centrado na realidade da BM. A investigação foi conduzida sob a forma de um estudo exploratório segmentado e dirigido, estruturado em duas fases distintas. Numa primeira fase, procedeu-se à recolha de dados junto de ex-militares da categoria de Praças, através da aplicação de entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de compreender os motivos subjacentes à sua decisão de abandonar a vida militar. Com base na análise dos dados obtidos nesta etapa, foi possível delinear de forma mais precisa as áreas críticas a explorar. Assim, na segunda fase, foram realizadas entrevistas estruturadas dirigidas a Praças ainda em funções na BM, permitindo recolher informações mais específicas sobre as suas experiências de socialização organizacional. Esta segmentação metodológica possibilitou aprofundar o fenómeno do *turnover* nestes profissionais.

A relevância deste estudo reside no facto de que, primeiro, o *turnover* não representa apenas um custo financeiro para a organização militar, mas também uma perda de experiência acumulada e logo de prontidão da Unidade; segundo, a reputação organizacional que decorre da existência de *turnover* contribui em certa medida, para um

² G1 (2024). Relação de Efetivos

Employer Branding (EB) pouco favorável; terceiro, as dificuldades em satisfazer e reter os jovens da geração Z, quarto, todos este contexto contribuí para agudizar, a já difícil implementação de uma gestão dos recursos humanos na organização militar, (Rosado et. al, 2019).

O presente estudo procura compreender o efeito do *turnover*, na Categoria de Praças e revelar que melhorias e ou adaptações ao processo de Socialização Organizacional na BM poderá contribuir para mitigar este fenómeno. A socialização organizacional, aliada à construção de um ambiente de trabalho satisfatório e a estratégias de EB, revela-se essencial para reduzir o *turnover*, na medida em que estas práticas fortalecem a identidade organizacional e promovem a retenção de talento (Sousa, 2016).

A estrutura deste projeto foi organizada de forma a permitir uma abordagem lógica e coerente ao problema de investigação e apresenta a seguinte organização:

Capítulo 1 - Introdução, onde se apresenta o domínio e o foco da investigação;

Capítulo 2 - Enquadramento Teórico. Neste capítulo procurou-se relevar a importância da retenção dos Praças da BM, especialmente perante as particularidades da condição militar e as exigências da Geração Z. O desafio ainda é maior tendo em conta a satisfação e as expectativas destes profissionais. Principalmente quando o acolhimento e integração, aliada à construção de um ambiente de trabalho satisfatório poderá reduzir o *turnover*, potenciar a reputação organizacional e o EB.

Capítulo 3 – Metodologia de Investigação – Este estudo seguiu uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, através de um estudo de caso na BM. Os dados foram recolhidos em duas fases de entrevistas. Na fase I a ex-militares e na Fase II a militares no ativo.

Capítulo 4 - Apresentação e análise dos dados – Os dados recolhidos são apresentados e analisados, respeitando duas fases. Na Fase I, é exposta e analisada a informação obtida através das entrevistas semiestruturadas realizadas a ex-militares da categoria de Praças, com o propósito de identificar os fatores determinantes que influenciaram a decisão de abandonar a vida militar. Esta análise preliminar vai fornecer indicadores relevantes que vão orientar o desenvolvimento do estudo. Com base nos resultados da primeira fase, vai-se desenvolver a Fase II, conduzida por entrevistas estruturadas a militares da BM ainda em funções, permitindo uma análise mais dirigida e

comparativa das suas experiências no acolhimento e percepções relativamente ao processo de integração e permanência na BM.

Capítulo 5- Proposta de intervenção – com base na informação recolhida na fase II é apresentada uma proposta de intervenção, de socialização organizacional, de modo a melhorar o processo de acolhimento e integração dos militares recém-chegados à BM, promover um ambiente de inclusão, respeito e apoio mútuo, fortalecendo os laços entre os militares, de forma a reduzir a intenção de rescisão, aumentar o bem-estar psicológico e a conseqüentemente a retenção dos efetivos.

Capítulo 6 – Conclusões e considerações finais que resultam do estudo e reflete sobre as implicações no contexto da BM, destacando ainda as limitações da investigação e sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO 2 - Enquadramento Teórico

Este capítulo encontra-se estruturado em seis dimensões essenciais: a condição militar, a caracterização da geração Z, as estratégias de *EB*, a socialização organizacional, a satisfação no trabalho e, por fim, o *turnover*, de forma a assegurar uma base conceptual sólida que sustente a análise empírica.

2.1 A Condição Militar

A defesa da Pátria é direito fundamental de todos os portugueses e o serviço militar integra-se no contributo para a defesa nacional, no âmbito militar a prestar pelos cidadãos portugueses. Em tempo de paz, o serviço militar baseia-se no voluntariado³.

O serviço efetivo pode ser prestado nos Quadros Permanentes, em Regime de Contrato, em Regime de Voluntariado e decorrente de convocação ou mobilização.

O regime de voluntariado tem a duração de 12 meses, com a instrução militar incluída, findo este período o militar pode requerer continuar a prestar serviço efetivo em regime de contrato.

O regime de contrato compreende a fase de incorporação, a instrução militar e o período nas fileiras. O período nas fileiras inicia-se após a conclusão com aproveitamento da instrução militar, entrando o seu contrato em vigor na data da incorporação com a duração máxima de seis anos, e mínima de dois anos.

Embora a condição militar se consagre de especiais direitos, compensações e regalias, caracteriza-se igualmente pela subordinação ao interesse nacional; permanente disponibilidade para lutar em defesa da Pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida; sujeição aos riscos inerentes ao cumprimento das missões militares, bem como à formação, instrução e treino que as mesmas exigem, quer em tempo de paz ou de guerra; subordinação à hierarquia militar, nos termos da lei; aplicação de um regime disciplinar próprio; permanente disponibilidade para o serviço, ainda que com sacrifício dos interesses pessoais; restrição constitucionalmente prevista do exercício de alguns direitos e liberdades; adoção, em todas as situações, de uma conduta conforme a ética militar, de forma a contribuir para o prestígio e valorização moral das Forças Armadas⁴. A

³ Lei nº 174/99 de 21set – Lei do Serviço Militar

⁴ Lei nº 11/89 de 01jun Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar

especificidade da função militar distingue os profissionais militares dos restantes militares pelos sacrifícios que lhe são exigidos entre os quais o da própria vida e pelos direitos que lhe são negados de manifestação, de greve, ausência de horário de trabalho, disponibilidade permanente para cumprir missões em qualquer localização geográfica. Os militares devem estar dotados de características muito próprias, interiorizando que estão sob um regime diferenciado, no qual podem ser punidos se não seguirem os regulamentos e as ordens (Branco, 2022).

As atividades das Forças Armadas baseiam-se nos valores militares fundamentais da missão, da hierarquia, da coesão, da disciplina, da segurança, e da obediência aos órgãos de soberania competentes.

A disciplina militar é o elemento essencial do funcionamento regular das Forças Armadas e consiste no cumprimento pronto e exato dos deveres militares decorrentes da Constituição, das Leis e dos regulamentos militares, bem como das ordens e instruções dimanadas dos superiores hierárquicos em matéria de serviço⁵.

São deveres especiais dos militares: a) o dever de obediência; b) o dever de autoridade; c) o dever de disponibilidade; d) o dever de tutela; e) o dever de lealdade; f) o dever de zelo; g) o dever de camaradagem; h) o dever de responsabilidade; i) o dever de isenção política; j) o dever de sigilo; l) o dever de honestidade; m) o dever de correção; n) o dever de aprumo.

Em suma a prestação do serviço militar, embora voluntária em tempo de paz, representa um compromisso profundo com a defesa nacional, exigindo dos cidadãos portugueses não apenas a instrução e disponibilidade, mas também a aceitação de sacrifícios pessoais e restrições de direitos em nome do interesse coletivo.

Este modelo tradicional e exigente pode representar um desafio acrescido para as novas gerações, nomeadamente a geração Z, que privilegia ambientes de trabalho mais flexíveis, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mostram menor tolerância a estruturas hierárquicas rígidas e práticas disciplinares intensas, (Financial Times, 2024; Modern War Institute, 2023).

⁵ Lei Orgânica nº 2/2009 de 22jul Aprova o Regulamento de Disciplina Militar

2.2 Gerações

Um dos grandes desafios das organizações que priorizam a diversidade é o conflito de gerações no mundo do trabalho e este pode surgir devido às diferenças de valores, expectativas e formas de trabalhar, entre as diversas faixas etárias que atualmente convivem no ambiente profissional (Work, 2023).

Na tentativa de melhor compreender o conceito de geração, este tem sido estudado ao longo dos anos por diversos autores. O debate teórico acerca deste conceito procura compreender quem são os indivíduos que formam as gerações (Dias, 2022).

O termo Geração não pode ser definido apenas pela mera proximidade de idade, é necessário identificar um conjunto de experiências históricas compartilhadas, numa perspectiva macrossocial e que marcam princípios compartilhados de visão de vida, contexto e um conjunto de valores comuns (Lombardia et al., 2008).

Este conceito engloba muito além das datas de nascimento dos indivíduos, é necessário levar em consideração a etnia, a religião, as circunstâncias sociais e históricas às quais estão inseridos, o estado civil, entre outros dados (Grubb, 2018).

Cada geração possui características congruentes com a realidade na qual estão inseridas, unidos por costumes, valores e comportamentos próprios da época. O contexto ideológico, económico e político, tem uma influência considerável. O conjunto de vivências comuns, visão de vida, cenário sociopolítico, aproximação de idade e valores está na base da formação de cada geração (Lombardia et al., 2008).

A geração é um conceito que se refere a indivíduos que nasceram na mesma época, que possuem crenças, atitudes e valores semelhantes e são influenciados pelas experiências sociais e históricas, vivenciadas no decorrer da sua vida. Os grupos de gerações existentes diferenciam-se por isso mesmo (Stocker et al., 2020).

Atualmente, existem no mercado de trabalho quatro gerações principais *Baby Boomers*, Geração X, Y e Z (Dolot, 2018) e a Geração *Alpha*, será a próxima a integrar o mercado de trabalho.

Conforme mencionado por Branco (2022), diversos autores, como Kotler e Keller (2006), McCrindle e Wolfinger (2009) e Grubb (2018), podem atribuir diferentes períodos cronológicos às gerações, no entanto na descrição das características de cada geração as opiniões não apresentam diferenças consideráveis.

Devido à influência que têm na economia, no mercado de trabalho e nas estratégias de *marketing* das organizações as gerações e as suas características são consideradas com interesse a nível mundial e classificam-se de acordo com as seguintes faixas etárias, (Dolot, 2018):

- Os Tradicionalistas ou Geração Silenciosa: nascidos entre 1928 e 1944, valorizam a autoridade e uma abordagem de gestão de cima para baixo;
- *Baby Boomer*: Nascidos entre 1945 a 1965, tendem a ser *Workaholics*;
- Geração X: Nascidos entre 1965 e 1979, sentem-se confortáveis com a autoridade e consideram importante o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional;
- Geração Y: Nascidos entre 1980 e 1995, nasceram num mundo mais próspero e com conhecimento da tecnologia;
- Geração Z: Nascidos após 1995 e é a geração que menos consenso tem na atribuição da sua faixa etária, pois é a geração mais jovem do mercado de trabalho.
- Geração *Alpha*: Nascidos após 2010, é a geração que vai proceder à geração Z.

2.2.1 Geração Z

A Geração Z, representa as pessoas nascidas após o ano de 1995 até ao ano de 2010 e é a geração que de uma forma geral desconhece um mundo que não seja digital. São conhecidas como “nativos digitais” pois têm uma íntima relação com o mundo digital, com a internet e com a informática, (Basseto, 2024).

São pessoas que atingiram a sua maioridade no meio do rápido avanço tecnológico, incluindo smartphones, tablets, Wi-Fi, plataformas de jogos em linha e sítios de redes sociais (Meirinhos, 2015).

Esta geração apresenta uma série de características distintivas, em primeiro lugar são altamente dependentes da tecnologia e esta está incorporada no seu quotidiano, possuem uma abertura de espírito distinta e abraçam a multiculturalidade, apresentam um nível impressionante de inovação e espírito empreendedor o que é sinónimo da sua inteligência e adaptabilidade, geração culturalmente mais bem educada e mais equipada para os desafios do mundo contemporâneo, apresentam uma postura progressista em relação as questões raciais e de género defendendo ativamente a igualdade e a justiça, dão grande prioridade às práticas de sustentabilidade (Vieira, 2024).

É uma geração que vai viver a sua juventude e idade adulta numa era de renovação económica e social e por isso os especialistas destacam o fato desta geração poder funcionar tanto no mundo real como no mundo virtual, podendo facilmente alternar entre estes dois mundos ou até mesmo complementarem-se um ao outro. Consultam com muita facilidade toda a informação que necessitam, partilham informação rapidamente com outras pessoas, têm um processo de comunicação contínuo entre eles, pois utilizam uma grande variedade de dispositivos de comunicação (Dolot, 2018).

É uma geração mais engajada e preocupada com as questões da sociedade e as mudanças climáticas, no entanto é uma geração que procura viver as suas conquistas isoladamente pois não costuma criar vínculos duradouros com as pessoas. Não sabe viver de forma uniforme e não segue uma rotina. São indivíduos que aprenderam a relacionar-se pelas redes sociais e através de aplicações, reduzindo assim o tempo fora de casa (Basseto, 2024).

Gostariam de alcançar no imediato uma boa carreira profissional e sem um grande esforço, é difícil compreenderem um desenvolvimento de carreira através de pequenos passos. Procuram trabalho não apenas numa zona próxima, mas a nível mundial, pois apresentam características como mobilidade e conhecimento de línguas estrangeiras (Dolot 2018).

O que para as gerações mais antigas é um obstáculo, para os nativos da geração Z é objeto de fascínio e experimentação. Não se preocupam com a estabilidade no trabalho, podendo mudar de trabalho muito facilmente de modo a fugir a rotina e na procura de versatilidade. São a geração mais instruída de sempre no mercado de trabalho (Dolot, 2018).

A Geração Z quando comparada com gerações anteriores apresenta falta de experiência, ainda assim possuem altos conhecimentos nas novas tecnologias o que lhes proporciona vantagem neste aspeto e lhes permite lidar de forma mais fácil com a nova realidade do mercado de trabalho (Gallina et al. 2022)

Os níveis de stress são muito elevados na Geração Z, afetando a sua saúde mental (Deloitte, 2024) por isso priorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e querem terminar o seu período de trabalho às 17h.

O desemprego prolongado é outra dificuldade para esta geração, causando sentimentos de angústia, insatisfação e ansiedade. Muitos deles não conseguem lidar com

ambientes hierarquizados, lideranças, autoridade, por isso acabam por se dar bem numa rotina de trabalho relacionada com inovações que a nova tecnologia lhes proporciona, (Novais et al, 2023)

Cerca de 9 em cada 10 pessoas da geração Z afirmam querer um trabalho orientado por propósitos, um sentido de objetivo no seu trabalho é algo muito importante para a sua satisfação profissional e bem-estar geral (Deloitte, 2024).

Esta geração não gosta de fazer um trabalho para a qual não foi contratada. Estes colaboradores tendem a abandonar a organização durante os primeiros meses de entrada, por isso existem expectativas que quer a organização quer o colaborador devem cumprir (Chillakuri, 2020).

É a geração que tem cada vez mais probabilidade de recusar um trabalho que não esteja de acordo com os seus valores, cerca de metade (50%) da geração Z já rejeitaram uma tarefa ou projeto com base na sua ética ou crenças pessoais e cerca de 44% já recusaram um empregador, por razões variadas como contribuir para um impacto ambiental negativo, contribuir para a desigualdade através de práticas não inclusivas, falta de apoio ao bem estar mental dos trabalhadores e a falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Deloitte, 2024).

A sustentabilidade ambiental continua a ser uma das grandes prioridades da Geração Z, seis em cada dez indivíduos desta geração admite ter-se sentido ansioso ou preocupado sobre as alterações climáticas e acreditam que os governos e as empresas podem fazer mais para permitir que os consumidores tomem decisões de compras mais sustentáveis (Deloitte, 2024).

É importante para uma organização não só definir e comunicar um objetivo claro, mas também ouvir e responder ativamente aos seus colaboradores para garantir que os valores do empregador e do empregado se mantêm alinhados. Isto vai promover uma força de trabalho mais empenhada, motivada e leal (Deloitte, 2024).

A expectativa de *feedback* é de grande valor para esta geração. O *feedback* de alguém que delega funções é fundamental. É uma geração que dá *feedback*, mas também espera *feedback* e entendem o processo de comunicação como bidirecional, considerando este elemento como crucial no seu desenvolvimento (Dolot, 2018).

Resumidamente cada geração possui características moldadas pelo contexto económico, político e tecnológico da sua época (Stocker et al., 2020). A Geração Z, nascida entre 1995 e 2010, destaca-se como nativa digital, inovadora e multicultural (Basseto, 2024; Vieira, 2024). Valorizam equilíbrio entre vida pessoal e profissional, causas sociais, sustentabilidade e trabalhos alinhados aos seus valores (Deloitte, 2024). Procuram flexibilidade, mobilidade global e não têm receio de mudar de emprego (Dolot, 2018). Mostram pouca tolerância a hierarquias rígidas e procuram constante feedback (Dolot, 2018). Enfrentam níveis elevados de stress, dando prioridade ao bem-estar mental (Deloitte, 2024). Por fim, organizações que promovem propósito, diálogo e valores partilhados têm maior sucesso em reter estes jovens talentos (Deloitte, 2024).

Fruto das características específicas da geração Z, a BM deve adotar estratégias para atrair e reter o seu efetivo. Práticas de EB assumem-se como estratégias fundamentais na atração e retenção de talento, ao promoverem uma imagem organizacional alinhada com as expectativas e valores das novas gerações, (Martins, 2024). O sucesso do EB depende cada vez mais da coerência entre a experiência real oferecida pela organização e a imagem que esta projeta externamente, (Sousa, 2016).

2.3 Employer Branding

Os conceitos de atração e retenção, são termos utilizados pelas organizações para se referirem, no caso da atração, ao recrutamento de profissionais no mercado de trabalho e no caso da retenção a estratégia que a empresa adota para reter os seus melhores e mais valiosos colaboradores, mantendo-os satisfeitos e comprometidos com a organização, e desta forma motivados, (Stocker et al., 2020).

O conceito de *Employer Branding (EB)*, iniciado por Ambler e Barrow (1996), baseia-se nos princípios do *branding* clássico, mas diz respeito ao processo de construção de marca do empregador, (Staniec e Kalinska-kula, 2021). Por mais simples que seja, muitas vezes não é entendido nem percebido de forma correta, (Velo, 2018) e está intimamente relacionado com a dificuldade de as organizações atraírem e reterem os recursos humanos, (Sinval, 2019).

Ambler e Barrow, (1996), definiram o EB, como um conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pela organização empregadora. A

relação contínua entre a organização e os seus colaboradores proporciona uma série de trocas de benefícios mútuos e é parte integrante da rede comercial total da empresa.

Para Backhaus, K. e Tikoo, S. (2004), o EB atua em duas dimensões: marca interna, aumentando o compromisso e a identificação dos colaboradores com a organização, reforçando a cultura, valores e comportamentos desejados e como marca externa através da criação de uma reputação positiva no mercado de trabalho tornando a empresa mais atrativa para novos talentos.

Segundo os mesmos autores o EB apresenta três principais objetivos: Atração de candidatos, maior comprometimento dos atuais colaboradores e maior retenção, reduzindo assim o *turnover* e os custos com recrutamento e formação, (Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004).

O EP é construído de “dentro da organização para fora”, (Sousa, 2016), isto é o sucesso depende da coerência entre a imagem projetada externamente e a experiência real dos colaboradores (Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004; Sousa, 2016).

Segundo Monteiro et al. (2020), o EB é um termo utilizado com o objetivo de traçar a reputação da marca empregadora e o valor que os empregadores podem obter dela. Na visão destes autores o EB pode ser encarado como a imagem que uma organização pode ter e essa imagem pode transmitir a ideia de que uma determinada empresa é um lugar ótimo para se trabalhar, quer na mente dos atuais ou futuros colaboradores.

Para Sousa (2016) o EP não depende apenas de campanhas institucionais ou da comunicação oficial, mas é criado e desenvolvido sobretudo através de processos informais dentro da organização, através de relações de mentoria, apoio entre colegas, partilha de experiências e cultura interna. As relações de ajuda e mentoria entre colaboradores mais antigos e mais novos são fundamentais para transmitir valores, normas e identidade da organização (Sousa, 2016), algo essencial também no Exército, onde a transmissão de valores e espírito de corpo é parte da missão.

O papel dos líderes intermédios como mentores formais ou informais têm um impacto direto na perceção que os mais novos têm da organização, (Sousa, 2016), no caso da BM os líderes intermédios podem ser os Cabos, Sargentos ou Oficiais, que estão diretamente relacionados com os recém-chegados.

Para melhor compreender este conceito pode-se analisar a expressão EB em duas palavras e o seu significado: *Employer*, engloba uma pessoa ou uma empresa que contrata um ou vários trabalhadores, e *branding* vem da marca e pode estar associado ao nome, às expressões, aos símbolos ou a outras combinações possíveis que sejam associadas e identifiquem a entidade empregadora, (Veloso, 2018).

Em 2017 Richard Mosley definiu EB, como a forma como as organizações se diferenciam no mercado de trabalho, contribuindo para o recrutamento, retenção e comprometimento das pessoas certas, (Martins, 2024).

Os benefícios que o EB, oferece aos colaboradores são semelhantes aos que uma marca convencional de um produto oferece aos seus consumidores: atividades de desenvolvimento e/ou úteis (funcionais); recompensas materiais ou monetárias (económicas); sentimentos como pertença, orientação e objetivo (psicológicos), Ambler e Barrow, (1996).

No ambiente turbulento das organizações modernas, é fundamental atrair, mas também reter os recursos humanos e conseguir a satisfação dos atuais colaboradores é basilar para atrair e reter futuros talentos, (Staniec e Kalinska-kula, 2021). O sucesso das organizações não é possível sem a satisfação dos seus colaboradores, (Staniec e Kalinska-kula, 2021) e é por isso que as empresas desenvolvem o seu EB de forma a manter os melhores colaboradores, a crescer e a se destacar da concorrência. Esta estratégia permite reforçar os pontos positivos de como é trabalhar na organização, de modo a fortalecer a sua imagem e atrair novos talentos. Esta estratégia quando bem executada permite que os seus colaboradores vejam a organização como um local ótimo para se trabalhar.

Independentemente das várias definições em torno deste conceito, todas elas têm em comum o mesmo objetivo, que é criar e difundir uma imagem positiva de uma organização na mente dos colaboradores, concretizar as promessas transmitidas, aumentando a possibilidade de retenção e potenciando a atração de novos talentos (Martins, 2024).

Vários estudos têm demonstrado que as organizações com EB forte, conseguem atrair mais candidatos, incluindo os que tem o perfil mais indicado para a função procurada (Cable & Turban, 2001; Monteiro et al., 2020; Sequeira, 2022).

Um empregador de escolha não é apenas a organização para a qual os colaboradores têm intenção de trabalhar, mas também a que recomendariam como um

bom local para se trabalhar (Hult, 2011; Tanwar & Kumar, 2019) e o primeiro e o mais importante passo no processo de criação da marca de empregador é a determinação de uma proposta de valor ao colaborador (Monteiro et al., 2020).

2.3.1 *Employee Value Proposition*

O *Employee Value Proposition* (EVP), apesar de estar intimamente ligada ao conceito de EB não se sobrepõe a este, (Martins, 2024). É conhecido como proposta de valor do empregador e consiste no conjunto único de benefícios que um empregado recebe da organização em troca das suas competências, do seu conhecimento, experiência e motivação devendo a essência do empregador ser única e inimitável, (Hillebrandt & Ivans, 2013), e está intimamente ligado à estratégia de EP.

É necessário compreender o valor para cada geração e criar estratégias que satisfaçam as suas expectativas, (Sato, 2020).

Para Moraes (2023) o EVP é o conjunto de ofertas (benefícios, remunerações, desenvolvimento de carreira, aprendizagem, entre outras) que uma organização garante aos seus colaboradores, em troca das competências, experiência e capacidades. Sezões (2017) atribui cinco dimensões ao EVP: Recompensas, Carreira, ambiente de trabalho, imagem, reputação da organização e apoio da empresa.

Para Veloso (2018), a proposta de valor do empregador inclui numerosos fatores que o trabalhador valoriza, além das questões monetárias. A proposta de valor do empregador deve basear-se nas necessidades dos trabalhadores que se pretende atrair e pode variar consoante a cultura, idade, demografia, estatuto social, entre outros.

Segundo Barrow e Mosley, (2005) a proposta de valor do empregador é caracterizada pela:

- Identidade da organização e está relacionada com tudo o que capta a atenção, slogan, logotipo, missão, publicidade, etc;
- Imagem que materializa a percepção imediata que as pessoas têm da marca;
- Experiência que resulta do conjunto de interações que as pessoas têm com a marca e com tudo o que ela simboliza;
- Oferta que identifica os benefícios que a marca proporciona

Para Berthon et al., (2005), uma boa proposta de valor de empregador deve assentar nos seguintes valores:

- Interesse, é medido pela atração que o indivíduo sente pelo empregador;
- Social, permite aferir em que medida o empregador faculta um ambiente de trabalho positivo;
- Económico, refere-se ao salário oferecido pela organização aos seus colaboradores, bem como o pacote de remuneração;
- Desenvolvimento, reflete o reconhecimento que o indivíduo tem ao trabalhar naquela organização, bem como à confiança que tem e lhe é transmitida pela mesma;
- Aplicação, relaciona-se com a oportunidade do colaborador em aplicar o que aprendeu e ensinar os outros.

Segundo O'Connor e Cornig (2024) um bom EVP deve contemplar elementos tangíveis como compensações e benefícios (Salário, incentivos financeiros, seguros de saúde, benefícios adicionais como vales de alimentação, transporte, ou apoio às creches), como os fatores mais importantes, no entanto aspetos intangíveis como flexibilidade (teletrabalho, ou trabalho híbrido, horário flexível, políticas que permitam um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional) , oportunidades de crescimento (planos de carreira, mentoria, desenvolvimento pessoal e profissional), sentimento de pertença (cultura organizacional inclusiva, ambiente colaborativo e de apoio, valorização da diversidade, reconhecimento do trabalho, sentimento de fazer parte de uma equipa ou missão maior) e sustentabilidade social (práticas responsáveis com o meio ambiente, projetos de impacto social, envolvimento da organização em causas comunitárias) também são essenciais para um EVP eficaz, (O'Connor & Cornig, 2024).

As organizações que apresentam um bom EVP, têm maior probabilidade de reter e atrair talentos, bem como influenciar o empenho dos colaboradores, melhorando a qualidade das contratações e reduzindo a rotatividade dos seus efetivos, (Monteiro et al., 2020).

Quando os colaboradores de uma organização consideram o EVP de uma organização atrativo criam um maior compromisso com a organização e fazem menos exigências, nomeadamente a nível salarial, (Monteiro et al., 2020).

Num estudo realizado por Sinval (2019), em que pretendia apurar o impacto do EB no momento do recrutamento e da retenção de Recursos Humanos no Exército português, foi concluído que o valor global do EB difere entre o momento da atração e o momento da retenção. Este valor baixa desde que os indivíduos se candidatam até ao momento em que já estão integrados, isto é, existe uma diferença entre a expectativa e a realidade. Esta perceção de EB mais baixa faz com que ocorra perda de capital humano, levando a que os militares rescindam os seus contratos ou não renovem o seu vínculo contratual (Sinval, 2019).

Existe um desajustamento na perceção do EB do Exército português entre o momento de entrada na vida militar e o momento em que já fazem parte dela (Sinval, 2019). Este desajustamento entre a perceção do EB do Exército português no momento de entrada e após a integração pode ser compreendido à luz da socialização organizacional. Como referem Van Maanen e Schein (1979) e Louis (1980), o processo de socialização envolve a confrontação das expectativas iniciais com a realidade vivida, o que pode originar choques e ajustes de perceção. Quando as práticas de socialização não conseguem alinhar as promessas transmitidas no recrutamento com a experiência efetiva, aumenta a probabilidade de insatisfação e de intenção de saída (Bauer et al., 2007).

2.4 Socialização Organizacional

Para Berger e Luckmann (1983) a Socialização é constituída por duas fases distintas: a socialização primária, que acontece no seio familiar, através dos afetos e do respeito, com o objetivo de interiorizar normas e valores, emoções e respeito e a socialização secundária, que acontece aquando das relações estabelecidas com os vários grupos sociais nos quais cada indivíduo se integra ao longo da sua vida nomeadamente na altura em que são inseridos numa organização, com recurso a técnicas de aprendizagem e de comunicação. A finalidade destes processos de socialização é vincular o indivíduo a estruturas sociais de modo que o mesmo aprenda a se relacionar com amplos sistemas de significados e valores que vão além da situação imediata (Berger e Luckmann, 1983).

A Socialização Organizacional corresponde à entrada de um novo membro numa organização e implica da parte deste, aprendizagem de um conjunto de atitudes e comportamentos considerados adequados ao cargo ou função, de acordo com as normas

e valores da mesma, quer implícitos, quer explícitos (Mosquera, 2007). Para além de promover a formação dos empregados, a Socialização Organizacional é vista como uma forma privilegiada de transmissão da cultura organizacional, e dos comportamentos de cidadania organizacional (Mosquera, 2007).

Segundo Louis, (1980, p. 229-230), a Socialização Organizacional define-se como “o processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social para assumir um papel na organização e colaborar como membro da organização”.

Para Rego et al., (2015) e Bauer e Erdogan (2011), o processo de socialização organizacional corresponde à passagem de um colaborador de *outsider* para membro da organização, quando integra uma nova organização ou uma nova função. Por outras palavras socialização é o processo através do qual as pessoas selecionadas aprendem as normas, valores e comportamentos esperados e apresenta como consequência a adaptação do colaborador ao emprego, equipa e organização (Ashforth et al, 1997).

O processo de socialização tem sofrido alterações ao longo do tempo, tendo ganho importância nos últimos anos, sendo, atualmente, percecionado como uma fonte de retenção de talento (Stein & Christiansen, 2010). A socialização é vista não só como um meio para aumentar os níveis de produtividade e *engagement* dos recém-admitidos, mas também para reduzir o *turnover* e promover a reputação da entidade empregadora no mercado perante potenciais candidatos (Stein & Christiansen, 2010). De facto, uma socialização ineficaz pode levar à intenção de saída dos admitidos, (Bauer & Erdogan, 2011).

As práticas de socialização foram evoluindo ao longo dos tempos e atualmente as organizações tendem adotar estratégias de socialização centradas na identidade pessoal e social de cada indivíduo, incentivando-o a expressar as suas perspetivas e características desde o primeiro dia de trabalho. Esta abordagem surge não devido ao mercado de trabalho estar cada vez mais competitivo, mas também devido à necessidade de retenção de talentos. Um processo de socialização baseado na individualidade dos novos colaboradores vai fazer com que os indivíduos se sintam valorizados e motivados intrinsecamente, (Cable, et al., 2013).

Um bom processo de socialização (formal e informal) influencia positivamente a forma como os trabalhadores percebem a marca empregadora, o que por sua vez potencia

um maior compromisso e *engagement* com a organização, maior satisfação no trabalho e menor *turnover* voluntário, (Cable & Turban (2001); Bauer & Erdogan (2011)).

Para Van Maanen e Schein, (1979), o processo de socialização organizacional decorre em três etapas: Pré-ingresso, encontro e metamorfose.

O pré-ingresso, inicia-se ainda antes da entrada do colaborador na organização e resulta das informações recolhidas por si nos processos de recrutamento e seleção, mas também com base em terceiros, nomeadamente amigos e familiares, que por alguma razão têm informações relativas à organização. Todas estas informações vão criar no futuro colaborador uma série de ideias e expectativas acerca da organização que caso não correspondam à realidade na altura do colaborador as experienciar, vai criar mal-estar e comportamentos indesejáveis por parte do colaborador (Costa, 2015).

A fase do encontro caracteriza-se pelo ingresso efetivo do colaborador na organização pois é aqui que as expectativas se vão confrontar com a realidade, (Camara, 2016). Esta fase acontece desde o momento em que o colaborador entra na organização, até ao término do seu período experimental, por norma compreendido entre um período de um a dois anos, Cunha et al., (2012). Esta fase de acolhimento é determinante no que diz respeito ao trajeto do colaborador na organização, pois se alguma das partes não se sentir satisfeita ou confortável com a relação, esta poderá ser posta em causa imediatamente, provocando uma situação de abandono, por outro lado se as partes estiverem em sintonia, inicia-se a fase da metamorfose ou integração, em que o colaborador se vai sentir um membro integrante da equipa onde trabalha e da estrutura global da organização na sua plenitude (Costa, 2015).

A fase de metamorfose ocorre após um ou dois anos de continuidade do colaborador na organização, em que são determinados vínculos o elemento designado a acolher, e o colaborador que foi socializado (Silva e Fossá, 2013).

2.4.1 Estratégias de Socialização

O processo de integração de um colaborador na organização depende de estratégias que favorecem o seu reconhecimento e aceitação pelos colegas. No entanto, essas estratégias de socialização não devem ser aplicadas de forma padronizada, pois cada individuo tem as suas próprias características e necessidades. Assim é fundamental adaptar este processo de forma personalizada para garantir resultados positivos a longo

prazo. Entre essas práticas, destaca-se a forma como o novo membro é recebido, sendo recomendável a realização de sessões formais de formação. Essas sessões ajudam o colaborador a compreender as suas funções, a quem devem recorrer em caso de dúvidas e a familiarizar-se com a linguagem e cultura da organização.

Caetano e Vala (2002) resumiram as estratégias de Socialização Organizacional inicialmente identificadas por Van Maanen (1979) da seguinte forma:

Estratégias	Caracterização
Individuais/Coletivas	Se os novos colaboradores são socializados de forma individual ou coletiva.
Informais/Formais	O local ou o modo como a socialização acontece está separado (ou não) do ambiente onde o trabalho se desenvolve e progride; O papel do recém-chegado é explicado ou não; Existe um programa de orientação estruturado ou não.
Sequenciais/Não Sequenciais	A socialização evolui por estágios de aprendizagem sucessivos ou se pelo contrário a transição de um estágio para outro faz-se sem programas intermédios de formação;
Investidura/Despojamento	A socialização visa destruir ou confirmar a identidade do novato; Os programas visam confirmar autoconfiança e aptidão dos novos ou afastam esses sentimentos para melhor aceitarem os valores da organização.
Em Série/Isoladas	Os membros antigos preparam os novos sobre como assumir papéis similares na organização ou, pelo contrário, estes não têm antecedentes disponíveis a seguir;
Fixas/Variáveis	É dada ou não informação prévia aos novos sobre o tempo necessário para completar cada estágio do processo de socialização; Os indivíduos sabem ou não quando são completamente aceites como membros da organização.

Estratégias	Caracterização
Por Competição/Por Concurso	Os novos são socializados em programas diferentes em função das suas aptidões, ambições ou antecedentes, ou podem concorrer independentemente desses fatores apenas contando o seu desempenho efetivo.

Quadro 1: *Resumo das Estratégias de Socialização Organizacional*

Fonte: Caetano e Vala (2002, p.306)

Não existem estratégias melhores que outras, uma vez que a escolha das mesmas deverá depender das necessidades singulares de cada organização, sendo que se podem ajustar práticas institucionalizadas com práticas individualizadas, sem que isso ponha em causa o sucesso do processo de Socialização (Mosquera, 2007).

2.4.2 Processos de Acolhimento e Integração

O acolhimento e integração são etapas do processo de socialização organizacional de um colaborador que têm como propósito, garantir o conhecimento por parte deste, da cultura e valores de uma organização e, também, do que é esperado de si enquanto elemento integrado da estrutura organizacional (Caetano & Vala, 2002), uma vez que estas etapas não sejam devidamente estruturadas e dirigidas ao colaborador, provocam ansiedade no mesmo (Caetano & Vala, 2002).

Desta forma é importante que as chefias se preocupem em desenvolver programas motivadores e capazes de difundir de uma forma sólida os valores organizacionais, para potenciar a maximização dos resultados através da sua utilização ao longo do tempo, com a intenção de criar empatia e laços entre os antigos colaboradores da organização bem como do sucesso da sua integração (Caetano & Vala, 2002). Através deste processo, é expectável que o colaborador se sinta desejado no seio da organização, se identifique com esta, aumentando assim a propensão para estar ligado à organização durante mais tempo (Fugate et al, 2004).

O acolhimento é um programa que habitualmente tem uma aplicação coletiva no momento da entrada na organização, coincidindo com o momento em que os indivíduos experimentam maior incerteza e ansiedade por se encontrarem num ambiente desconhecido Mosquera, (2002) e referindo-se à fase em que o colaborador interage pela

primeira vez com a organização enquanto membro efetivo. Nesta fase o colaborador deve ser recebido e integrado na organização para promover a sua socialização e alinhamento com os propósitos da organização o mais rápido possível, pelo que a sua programação deve ser devidamente estruturada e lógica (Cunha et al, 2012).

Segundo Martinho (2015) o acolhimento diz respeito ao momento em que a organização recebe o novo membro, no seu primeiro dia de trabalho. Nesta etapa, o colaborador deve ser recebido e integrado na organização para promover a sua socialização e alinhamento com os objetivos da organização o mais celere possível, sendo que a sua programação deve ser corretamente organizada e lógica (Cunha et al., 2012).

O acolhimento dos novos empregados é uma questão que é frequentemente negligenciada pelas organizações, a maioria das práticas de gestão de recursos humanos está mais centrada em atividades de recrutamento e seleção e menos no acolhimento eficaz dos novos colaboradores (Cesário, 2019).

De acordo com Garcia (2019), o acolhimento dos colegas tem um efeito significativo nas intenções de saída. Ainda de acordo com o mesmo autor todos os tipos de acolhimento (da organização, dos colegas e da chefia) têm um impacto significativo nas intenções de saída, ou seja, quanto mais eficaz for o acolhimento do recém-contratado, menores serão as suas intenções de saída da organização. O acolhimento mais impactante no colaborador é o da organização, seguido pelo acolhimento da chefia, e por último do acolhimento dos colegas (Garcia, 2019).

Igualmente Cesário (2019), concluiu que o acolhimento dos recém-chegados é influenciado significativamente pelo acolhimento por parte da organização, por parte das chefias e por parte dos colegas de trabalho e que estes fatores contribuem em grande parte para o empenho no trabalho.

Para Silva (2010, p.16) a integração é a fase em que “ocorre a receção e acolhimento do novo empregado na organização e a aprendizagem à cultura e ao funcionamento organizacional”.

O processo de integração tem duração superior ao de acolhimento e é desenvolvido com o objetivo de facultar ao colaborador o acesso a informações mais específicas relativamente à função, bem como ao contexto em que está inserido e às pessoas com quem tem, forçosamente, de interagir (Cunha et al, 2012). O período até o

O Efeito da Socialização no *Turnover* – Estudo Exploratório na Categoria de Praças na Brigada Mecanizada

colaborador ser considerado como totalmente “integrado” varia de pessoa para pessoa e da forma como as chefias estruturam os programas.

Os programas de integração trazem vantagens, tais como: o menor abandono por parte dos colaboradores, a adaptação mais rápida ao ambiente organizacional e a redução da incerteza própria de um novo colaborador que acaba de ingressar (Costa, 2003).

Os novos colaboradores que tenham sido efetivamente acolhidos e integrados têm mais probabilidades de desenvolver o empenho no trabalho e o compromisso organizacional. A fase de integração deve ser claramente entendida como um fator crítico de sucesso para uma estratégia de atração e retenção, (Cesário, 2019).

No quadro seguinte é apresentado de forma resumida a diferença entre Socialização, Integração e Acolhimento.

Socialização	Acolhimento	Integração
Processo.	Programa ou combinação de eventos.	Programa ou combinação de eventos.
Acompanhamento da carreira dos indivíduos.	Aplica-se coletivamente no momento de entrada na organização.	Acompanhamento personalizado.
Envolve todas as movimentações dentro da organização: entrada; progressão horizontal e vertical; inclusão.	Período relativamente curto – 1 a 4 semanas.	Período mais abrangente – 3 a 12 meses.
Envolve iniciativas organizacionais e individuais.	Objetivo: influenciar os colaboradores.	Objetivo: garantir a adaptação e envolvimento do colaborador à organização e função.
Incide fundamentalmente sobre a assimilação de valores e identificação do papel organizacional.	Direcionado para o contexto de trabalho.	Direcionado para o contexto de trabalho e desempenho na função.

Quadro 2: *Diferenças entre Socialização, Integração e Acolhimento*

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Ferreira (2008, p.37).

De um estudo realizado no Exército dos Estados Unidos acerca da recepção de novos soldados foi possível extrair o seguinte: Quando um soldado que termina o seu período de formação, designado de recruta e faz a transição para uma nova unidade, essa unidade tem uma grande oportunidade para promover a inclusão e aceitação de todos os membros. Uma experiência de boas-vindas positiva ajuda os soldados a adaptarem-se mais rapidamente e melhor ao seu novo ambiente o que possivelmente afetará o bem-estar, a retenção e a prontidão dos soldados (Kintzle et al., 2023).

Os soldados que relataram experiências positivas no processo de boas-vindas, nomeadamente a interação com os colegas e líderes, fez com que se sentissem acolhidos e abraçados no novo ambiente, traduzindo-se num maior *engagement* pessoal e profissional (Kintzle et al., 2023).

Por outro lado, muitos militares também relataram experiências de boas-vindas negativas, muito devido a atividades físicas intensas e sem razão aparente, atividades que iam muito além dos requisitos do Exército, atividades descritas como ultrapassam os limites do respeito e da dignidade pessoal, envolvendo humilhação, intimidação, ou abusos físicos e psicológicos. Embora muitos militares aceitassem esta situação como natural, outros descreveram como sendo um impacto negativo da nova Unidade (Kintzle et al., 2023).

Kintzle et al. (2023) na sua investigação sobre o processo de boas-vindas aos militares do exército americano extraem seis recomendações importantes a ter em conta no processo de boas-vindas aos novos militares:

- 1 Toda a liderança deve ser envolvida no processo de boas-vindas, desde o Comandante até ao Soldado, devendo ser uma prioridade máxima em todos os níveis da hierarquia;
- 2 É necessário haver uma maior consciencialização de como funciona o processo de boas-vindas dentro de cada unidade.
- 3 Um processo de boas-vindas eficaz deve envolver todos na unidade e não apenas o responsável por receber o novo membro;
- 4 Os responsáveis pela recepção dos novos militares devem ser treinados e envolvidos nessa recepção. Devem existir orientações claras sobre o apoio que deve ser dado aos novos militares;

- 5 O processo de boas-vindas deve ser dinâmico, isto é a unidade já deve estar à espera dos novos militares e já deve ter nomeado os responsáveis pela sua receção e apoio;
- 6 É um processo que deve ser adaptado de unidade para unidade, quer a nível formal ou informal. As unidades precisam de ter flexibilidade para ser criativas e inovadoras quanto à forma de implementar este processo. Este processo precisa de ser desenvolvida, monitorizado e os líderes responsabilizados pela sua implementação.

Resumidamente a socialização organizacional é o processo pelo qual os novos membros aprendem valores, normas e comportamentos para se integrarem na cultura da organização (Berger & Luckmann, 1983; Louis, 1980). Divide-se em três etapas: pré-ingresso (expectativas), encontro (ajuste entre expectativas e realidade) e metamorfose (integração plena) (Van Maanen & Schein, 1979) e é essencial para aumentar o *engagement*, reduzir *turnover* e reforçar a identidade organizacional (Stein & Christiansen, 2010).

Atualmente, valoriza-se uma socialização individualizada, que respeite a identidade de cada colaborador (Cable et al., 2013). Estratégias de acolhimento e integração, quando bem estruturadas, diminuem ansiedade e fortalecem compromisso (Caetano & Vala, 2002; Cesário, 2019). O acolhimento ocorre desde o primeiro dia que o colaborador chega a organização e tem efeito direto nas intenções de permanência já a integração é mais demorada e aprofunda o alinhamento do colaborador com as funções e a equipa de trabalho (Fugate et al., 2004).

A socialização organizacional desempenha um papel fundamental ao facilitar a integração, fortalece o sentido de pertença e aumenta a satisfação no trabalho, elementos apontados pela literatura como determinantes para reduzir o *turnover* (Bauer et al., 2007; Allen, 2006). Um processo de socialização bem estruturado promove a adaptação do trabalhador, reforça o sentido de pertença e satisfação no trabalho, contribuindo para a redução da intenção de *turnover*; (Bauer et al. 2007).

Para Van Maanen e Schein (1979), a socialização organizacional é fundamental para alinhar os valores individuais com os da organização, enquanto Bauer et al. (2007) reforçam que um processo estruturado contribui para maior satisfação, fortalecimento das relações interpessoais e redução da incerteza nas fases iniciais.

2.5 Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho refere-se ao estado emocional agradável ou positivo como resultado da avaliação do trabalho ou das experiências profissionais (Locke, 1976).

Segundo o mesmo autor a satisfação profissional contempla as seguintes dimensões:

- Trabalho – tarefas desenvolvidas e o seu contexto, oportunidades de aprendizagem, dificuldade e quantidade de trabalho;
- Salário – valor e equidade;
- Promoções - frequência das promoções e base sobre a qual se fundamentam;
- Reconhecimento - elogios, críticas;
- Benefícios – seguros, férias e reforma;
- Condições de trabalho – horário, descanso, características físicas do trabalho;
- Supervisão – aspetos técnicos e das relações humanas;
- Colegas de trabalho – as suas competências, o suporte, laços de amizade;
- Organização e sua direção – política geral de GRH.

O Job Descriptive Index (JDI) desenvolvido por Smith, Kendal e Hulin, (1969) é um dos modelos mais utilizados para medir a satisfação no trabalho e relaciona a satisfação no trabalho com cinco fatores:

- 1) Natureza do trabalho;
- 2) Relação com os colegas;
- 3) Relação com chefias;
- 4) Remunerações;
- 5) Oportunidades de promoções.

Para Lopes et al. (2017), a satisfação profissional está relacionada com as recompensas, relações com os colegas de trabalho e as condições de trabalho.

São poucos os estudos que procuram identificar os fatores que influenciam a satisfação profissional em contexto militar, sendo a satisfação profissional dos civis superior à dos militares uma explicação para as altas taxas de rotatividade, (Gargallo-Castel, A. F., & Marzo-Navarro, M. 2024).

Gargallo-Castel, A. F., e Marzo-Navarro, M, (2024), sugerem no seu estudo, relativo à satisfação profissional nas forças armadas: um conjunto de três fatores

determinantes da satisfação, “Trabalho em si”, “Relações Interpessoais” e “Aspectos económicos” e ainda o que motiva os escalões hierárquicos superiores é diferente do que motiva os escalões hierárquicos mais baixos. Verificou que os fatores económicos são ligeiramente mais importantes do que o impacto social para a hierarquia mais baixa.

Para melhorar a satisfação profissional nas forças armadas é necessário prestar atenção aos benefícios económicos e de carreira, às relações entre os membros das organizações e os aspetos sociais do trabalho. É importante políticas de recursos humanos diferenciadas que tenham em conta diferentes fatores que intervêm na satisfação profissional dos militares e a importância desses fatores entre os diferentes níveis hierárquicos, (Gargallo-Castel, A. F., & Marzo-Navarro, M. 2024).

A satisfação no trabalho está diretamente relacionada com a intenção de permanência dos colaboradores, sendo um dos fatores mais consistentes na redução do *turnover*; colaboradores satisfeitos tendem a desenvolver maior compromisso com a organização e menor propensão a procurar outras oportunidades, (Chiavenato 2020, Martins 2024).

Neste enquadramento teórico, a satisfação no trabalho e o *turnover* revelam-se fortemente interligados. O *turnover* traduz-se na rotatividade voluntária ou involuntária de trabalhadores, enquanto a satisfação no trabalho é amplamente reconhecida como um dos fatores mais consistentes na sua mitigação (Mobley, 1977; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000).

2.6 Turnover

O termo *Turnover* é utilizado para se referir à rotatividade de pessoal dentro de uma organização e é caracterizado pelo movimento de entrada e saída de trabalhadores nas organizações.

Dentro do conceito de *turnover* pode considera-se o *turnover* voluntário e o *turnover* involuntário.

Enquanto no *turnover* involuntário o foco de análise são questões administrativas, como regras, normas e políticas da empresa que vão justificar as demissões e é controlado pela organização quando ineficiente, o *turnover* voluntário reflete a estrutura, o ambiente de trabalho e a motivação das pessoas (Heneman, 1981).

Segundo Heneman (1981) o turnover está fortemente correlacionado com a satisfação salarial, isto é, funcionários insatisfeitos com a sua remuneração salarial são mais propensos a deixar a organização.

Para Hom et al. (2017) o *turnover* voluntário refere-se à saída dos colaboradores por decisão própria e está normalmente associado a fatores como insatisfação no trabalho, percepção de melhores oportunidades externas, eventos significativos que levam o colaborador a repensar a sua permanência ou por questões pessoais como mudança de cidade ou procura de novos desafios. O *turnover* involuntário ocorre por decisão da organização, devido a desempenho insatisfatório redução de custos, reestruturações ou encerramento de departamentos. Este não depende da vontade do colaborador.

Segundo o mesmo autor, o *turnover* voluntário preocupa especialmente as organizações porque geralmente envolve a saída de talentos valiosos, já o *turnover* involuntário, apesar de também ter custos, está mais sob controlo da gestão.

Para Chiavenato (2020) o *turnover* pode ser influenciado por fatores como, satisfação no trabalho, oportunidades de crescimento, condições de trabalho e cultura organizacional. A satisfação no trabalho pode ser influenciada entre outros, por aspetos como o ambiente de trabalho físico e psicológico, as relações interpessoais com os colegas e supervisores, as tarefas relacionadas com a natureza da tarefa. Como condições de trabalho são consideradas entre outras a carga de trabalho (equilíbrio entre atribuição das tarefas e responsabilidades) e o horário de trabalho (flexibilidade e adequação dos horários de trabalho às necessidades dos colaboradores).

De acordo com o mesmo autor o *turnover* excessivo é sinal de problemas internos, tais como insatisfação com as políticas de gestão, falhas na liderança, remuneração inadequada ou falta de oportunidades de crescimento e desenvolvimento e tem impactos negativos como perda de conhecimento e experiência acumulada, custos diretos de recrutamento, seleção, integração e formação e custos indiretos, como a perda de produtividade e o clima organizacional afetado (Chiavenato, 2020).

Num estudo de caso realizado por Silva (2012), numa empresa do ramo metal mecânico, foi possível identificar como fatores significativos para o *turnover* a insatisfação com a remuneração, a falta de oportunidades de crescimento e um mau ambiente de trabalho.

Para Milkovich e Boudreau (2010), reduzir o *turnover* voluntário exige uma grande competência por parte da gestão, pois certamente existem variáveis que direta e indiretamente estão ligadas ao ambiente organizacional.

A relação entre o colaborador e a organização vai muito além do salário, pois os colaboradores procuram reconhecimento, participação, desenvolvimento pessoal e profissional, qualidade de vida no trabalho e a realização das suas expectativas (Chiavenato, 2020). Enquanto para as gerações anteriores a remuneração financeira era o maior estímulo de desempenho e de satisfação no trabalho, atualmente outros elementos ganharam importância pela forma como influenciam a relação dos colaboradores com as suas organizações e a dedicação destes nas suas atividades profissionais diárias (Martins, 2024).

Quando se procura reduzir o *turnover* principalmente associado à retenção de talentos é importante que a gestão consiga comprometer a organização com os objetivos pessoais dos colaboradores (Souza, 2022) e a partir daqui é necessário criar estratégias que permitam criar um ambiente propício para a auto motivação, onde se destaque a integração dos objetivos organizacionais e individuais, para que o comprometimento do indivíduo com a organização ocorra de forma natural (Becker & Ruas, 1998; Kohn, 1998; Al Ariss et al., 2013).

Os objetivos pessoais dos colaboradores estão relacionados com as características da sua geração e segundo Gabriel (2024), as organizações que desejam prosperar no cenário empresarial atual devem adaptar-se às necessidades e expectativas da geração Z, pois é a geração que está a proliferar no mercado de trabalho atual, mais precisamente os Praças da BM em estudo.

A perda de um talento pode gerar inúmeros prejuízos para uma instituição, pois origina não só danos do ponto de vista financeiro (relacionados com o processo de recrutamento e seleção) mas representa uma perda no capital intelectual da organização, uma vez que o colaborador que abandona a organização leva consigo conhecimentos que contribuem para a obtenção de vantagem competitiva (Teixeira, 2024).

Têm sido apontadas algumas estratégias para a diminuição do *turnover*; tais como: recrutamento de trabalhadores indicados para as funções, retenção de talentos, liderança eficaz que promove uma boa relação e um ambiente cooperativo, formação dos trabalhadores, identificação de problemas económicos, a satisfação no trabalho, a cultura

organizacional, a sindicalização e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, (Hom et al., 2017).

2.7 Em jeito de conclusão

A condição militar caracteriza-se por um conjunto de exigências singulares, como a disciplina, a hierarquia, a subordinação ao interesse nacional e a disponibilidade permanente para o serviço, o que impõe aos militares um regime profissional distinto de outras carreiras profissionais (Medeiros, 2017). Esta realidade, embora fundamentada na missão de defesa da Pátria, pode representar um desafio acrescido na adaptação dos jovens, nomeadamente os que são colocados na BM, pertencentes à Geração Z. Esta geração valoriza fortemente o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ambientes de trabalho colaborativos, *feedback* constante, oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional e são menos tolerantes a hierarquias rígidas ou práticas desajustadas das suas expectativas, (Francis & Hoefel, 2018; Seemiller & Grace, 2019).

Neste contexto, a construção e manutenção de um EB sólido torna-se essencial para atrair e reter estes jovens. O EB eficaz não se resume à imagem projetada externamente, mas deve refletir-se de forma coerente na experiência real dos militares na BM, (Backhaus & Tikoo, 2004; Moroko & Uncles, 2008; Sinval, 2019; Sousa, 2016). A desilusão entre a expectativa que trazem e o que realmente é vivenciado contribui para sentimentos de frustração e intenção de saída, (Louis, 1980; Cable & Turban, 2001; Sinval, 2019). Esta situação pode ser minimizada através de um processo de socialização otimizado, que melhora a perceção da marca empregadora, promove maior compromisso, satisfação no trabalho e reduz o *turnover* voluntário.

A socialização organizacional assume, por isso, um papel determinante ao facilitar a integração dos novos militares, promove o alinhamento com os valores da organização e cria um sentimento de pertença (Van Maanen & Schein, 1979; Bauer et al., 2007). Quando bem estruturada, a socialização contribui para o reforço da satisfação no trabalho, através de relações interpessoais positivas, reconhecimento, clareza de funções e condições adequadas de integração (Sousa, 2016).

A articulação eficaz entre estas dimensões é essencial para combater o *turnover* (Sinval, 2019), especialmente na categoria de Praças da BM, onde as taxas de rescisão voluntária têm sido preocupantes. Melhorar a experiência inicial dos jovens militares,

O Efeito da Socialização no *Turnover* – Estudo Exploratório na Categoria de Praças na
Brigada Mecanizada

promover uma cultura de acolhimento, respeito e desenvolvimento, será decisivo para aumentar a retenção, garantir a prontidão operacional e afirmar a BM como uma organização militar de referência (Backhaus & Tikoo, 2004; Sousa, 2016).

CAPÍTULO 3 - Metodologia de Investigação

De modo a dar resposta questão de partida, foi elaborado um estudo através de uma abordagem qualitativa, uma vez que a nível conceptual o objetivo do estudo não são os comportamentos mas as intenções e situações, isto é, investigar ideias, descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir da perspetiva dos autores intervenientes no processo, e a nível metodológico porque se baseia no método indutivo uma vez que se pretende desvendar a intenção, o propósito da ação, estudando-a enquanto inserida no seu próprio contexto (Coutinho, 2014).

Optou-se por uma estratégia de investigação qualitativa, que se preocupasse em analisar e interpretar aspetos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e inclui a investigação de conhecimento, podendo assentar em entrevistas e, posteriormente, na interpretação dos seus resultados (Sarmiento, 2013), através de um método indutivo, em que a validade dos resultados depende da representatividade da amostra e do método estatístico utilizado (Sarmiento, 2008).

A pesquisa qualitativa é “um termo abrangente que compreende uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, chegar a um acordo com significado, não a frequência, de mais ou menos certos fenómenos ocorrerem de forma natural no mundo social”, Van Mannen (1979, p. 520).

Segundo Merriam (2015), a pesquisa qualitativa baseia-se na crença de que o conhecimento é construído por pessoas de forma contínua à medida que elas se envolvem de modo a dar significado a uma atividade, experiência ou fenómeno. A principal característica de toda a pesquisa qualitativa é de que os indivíduos construam a realidade na interação com os seus mundos sociais (Merriam, 2015).

No quadro 3 apresentam-se as características da abordagem qualitativa.

Pesquisa Qualitativa	
Inferência	Indutivo
Objetivo	Interpretação
Finalidade	Descrição e entendimento de realidades variadas, captura da vida quotidiana e perspetivas humanas.
Realidade Investigada	Subjetiva e complexa

Pesquisa Qualitativa	
Foco	Natureza do objeto
Amostra	Determinados por critérios diversos
Característica da amostra	Pequena
Característica do instrumento de coleta	Questões abertas e flexíveis. Explora a interação pesquisador-entrevistado
Procedimentos	Examina todo o contexto, interage com os participantes
Análise dos dados	Interpretativa e descritiva. Ênfase na análise do conteúdo.
Plano de Pesquisa	Evolução de uma ideia com a aprendizagem. Proposta flexível
Resultados	Proposições e especulações. Os resultados são situacionais e limitados ao contexto.

Quadro 3: *Características da Abordagem Qualitativa*

Fonte: Matos (2017)

Esta investigação adota uma abordagem de estudo de caso exploratório, pois visa compreender e descrever em profundidade o fenômeno investigado através do estudo intenso de um só sujeito ou grupo, com a finalidade de compreender os fatores explicativos de comportamentos (Coutinho, 2011). É uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (Barañano, 2004).

3.1 População e Amostra

De uma forma geral o turnover é extensível às três categorias de militares existentes na BM, no entanto surgiu a necessidade de delimitar esta investigação à categoria de Praças, uma vez que o número de rescisões nesta categoria é muito superior às restantes.

A população em estudo, foram os Praças que se encontraram colocados na Brigada Mecanizada no período compreendido entre dezembro de 2023 a dezembro de 2024 (com menos de um ano de colocação nesta Unidade), bem como os que rescindiram

voluntariamente o seu vínculo contratual no mesmo período, todos eles pertencentes a geração Z.

Tabela 1

População

Fase I	Ex-militares que rescindiram voluntariamente o seu vínculo contratual	52
Fase II	Militares colocados à menos de um ano na Brigada Mecanizada	131

Tabela 2

Amostra

Fase I	Ex-militares que rescindiram voluntariamente o seu vínculo contratual	30% (16)
Fase II	Militares colocados à menos de um ano na Brigada Mecanizada	30% (40)

A taxa de representação da amostra é de 30% da população tanto na Fase I como na Fase II e baseou-se num processo de amostragem aleatória simples, uma vez que quer os ex-militares quer os militares entrevistados, foram selecionados aleatoriamente dentro da população.

3.2 Técnicas de Recolha de Dados e Método de Análise

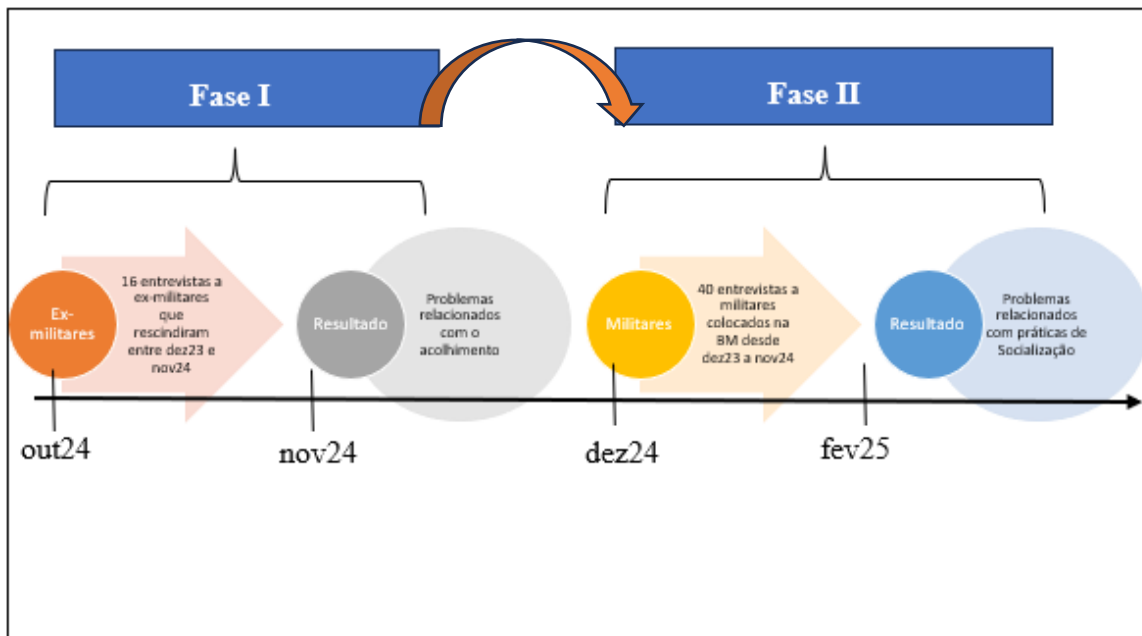
A técnica de recolha de dados utilizada neste estudo foi a entrevista. As entrevistas são uma poderosa técnica de recolha de dados. Pressupõem uma interação entre o entrevistado e o investigador, permitindo avaliar atitudes e muitas outras variáveis do foro socio afetivo, possibilitando a este último a obtenção de informação que nunca seria conseguida através de questionário, permite igualmente que o investigador ajuste as questões no decurso do processo, no caso da resposta obtida não ser suficientemente esclarecedora e pode fornecer informação em profundidade (Coutinho, 2014).

Na Figura 1 encontra-se representado a esquematização dos vários momentos em que ocorreu a recolha de dados.

O Efeito da Socialização no *Turnover* – Estudo Exploratório na Categoria de Praças na Brigada Mecanizada

Figura 1

Estudo exploratório segmentado



Numa primeira fase (Fase I), foi conduzida uma fase exploratória (entre outubro e novembro de 2024), composta por entrevistas exploratórias (Apêndice B), a ex-militares que rescindiriam o contrato no período compreendido entre dezembro de 2023 e novembro de 2024. O principal objetivo desta etapa preliminar consistiu em compreender, de forma aberta e qualitativa, os fatores que levaram ao desligamento voluntário destes profissionais, recolhendo percepções diretas sobre as motivações, experiências negativas ou obstáculos sentidos durante o seu percurso na unidade. As entrevistas exploratórias servem para encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho, (Quivy, 1998). Estas entrevistas foram realizadas de uma forma muito aberta e flexível, de forma a ajudar a construir a problemática de investigação e deste modo contribuir para a descoberta de aspetos a ter em conta no campo de investigação. O objetivo destas entrevistas foi revelar determinados aspetos do fenómeno estudado, em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo e assim completar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras (Quivy, 1998), nomeadamente temas recorrentes e hipóteses relevantes, que serviram de base para estruturar de forma mais direcionada o guião das entrevistas diretivas estruturadas (Apêndice C), direcionado para a problemática da socialização organizacional.

Nesta fase as entrevistas foram realizadas por videoconferência aos ex-militares.

Na Fase II, foram realizadas presencialmente, no período entre dezembro de 2024 e fevereiro de 2025, entrevistas estruturadas, dirigidas aos militares colocados na BM à menos de um ano. Estas entrevistas foram desenhadas com base no resultado da análise das entrevistas exploratórias, realizado na fase I e construídas com base na temática da socialização organizacional. Este Guião foi composto por questões abertas orientadas para os objetivos da investigação e teve como finalidade assegurar a comparabilidade das respostas, mantendo, ao mesmo tempo, flexibilidade para explorar temas emergentes durante as entrevistas. Foi diretiva porque o entrevistador dirige ao entrevistado uma série de questões numa ordem pré-estabelecida e o entrevistado pode dar respostas tão longas quanto desejar (Barañano, 2004).

Todos os ex-militares e militares entrevistados aceitaram participar no presente estudo e foi garantido o seu anonimato. Cada entrevista demorou cerca de trinta minutos. Posteriormente foi efetuada a análise do conteúdo.

Relativamente ao tratamento das respostas obtidas, optou-se por uma análise temática categorial, que consiste identificar unidades de significado (palavras, frases, ideias) e agrupá-las em categorias temáticas (Quivy, 1998).

CAPÍTULO 4 - Apresentação e Análise dos Resultados

Na fase I, a análise incidiu sobre as respostas dos ex-militares que referiram essencialmente as suas perceções e experiências quando ainda eram militares na BM e os motivos pelos quais os fizeram rescindir contrato.

Na fase II, a análise incidiu nas respostas relatadas pelos militares colocados na BM à menos de um ano, com especial atenção ao processo de acolhimento e integração nas Unidades, bem como às dinâmicas relacionais estabelecidas com os camaradas mais antigos.

4.1 Fase I: Entrevistas Exploratórias aos ex-militares

Na tabela 3 encontra-se caracterizada a amostra dos 16 ex-militares entrevistados, todos com idades compreendidas entre os 18 e os 22 anos de idade.

Tabela 3

Caracterização da amostra dos ex-militares entrevistados

Unidade	Número de Militares	Género (M/F)
Batalhão de Infantaria Pesado	3	87,5 % M (14) 12,5 % F (2)
Quartel da Artilharia	3	
Quartel da Cavalaria	3	
Batalhão de Apoio de Serviços	1	
Campo Militar de Santa Margarida	1	
Companhia de Transmissões	1	
Companhia de Engenharia de Combate Pesada	1	
Companhia de Comando e Serviços	3	

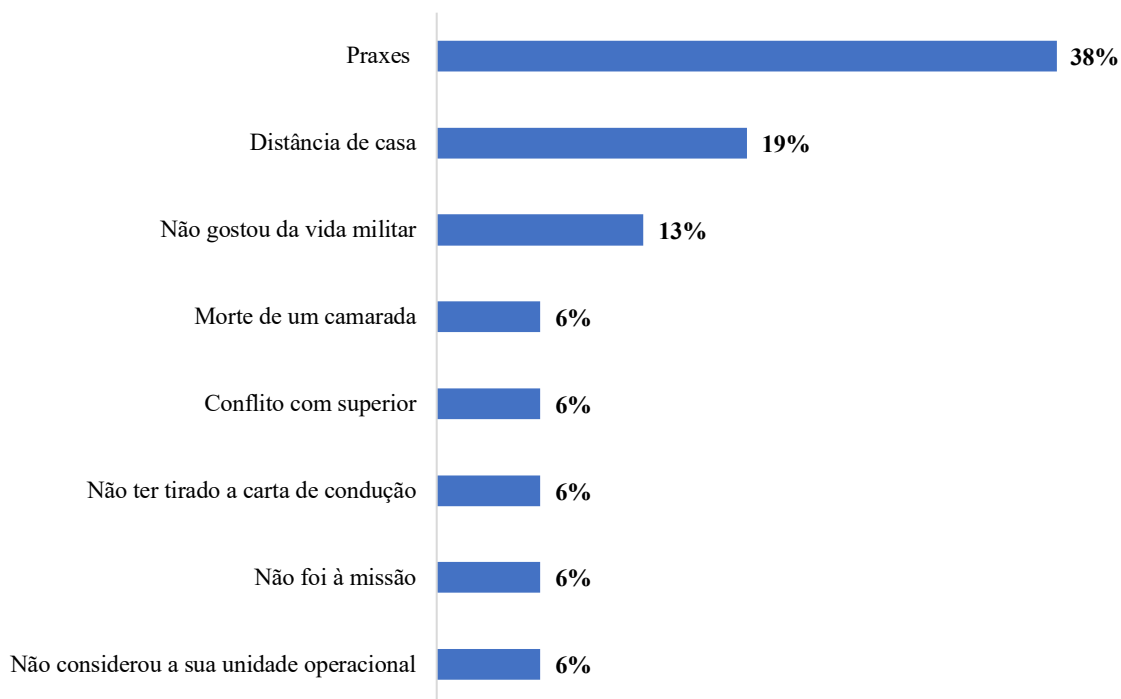
Cerca de 31% (16) de ex-militares da população em estudo, que prestaram serviço nas diversas Unidades da BM, sendo 87,5% do género masculino e 12,5% do género feminino.

O Efeito da Socialização no *Turnover* – Estudo Exploratório na Categoria de Praças na Brigada Mecanizada

No gráfico 1 apresentam-se as principais razões que levaram os ex-militares a rescindir o seu contrato com o Exército e a saírem da BM, agrupados por oito significativos motivos.

Gráfico 1

Principais motivos que levaram à rescisão



Fonte: Elaboração Própria com base nas entrevistas

Destes, 38% (6) afirmam que deixaram a BM por motivos de praxes, 19% (3) pela distância de casa e 13% (2) por não terem gostado da vida militar, não sendo referido por nenhum ex-militar o baixo salário como causa de rescisão.

No quadro 4, são apresentadas algumas revelações dos ex-militares:

<i>“Sofri mais de um ano de praxes, era obrigada a beber bebidas alcoólicas”</i>
<i>“os camaradas mais antigos entravam nas casernas e destruíam tudo, não tinham respeito nenhum pelos mais novos. Os mais antigos ameaçavam os mais novos se nós abrissemos a boca. Aguentei dois anos, que foi o tempo do meu contrato, mas já não deu mais.”</i>
<i>“Não consegui criar afinidade com outros camaradas, e fiquei desiludido com o camaradas mais antigos que seriam os que davam o exemplo, mas não davam. Andei a capinar, alguns conflitos com alguns camaradas, e praxes de camaradas pouco mais antigos do que eu.”</i>

O Efeito da Socialização no *Turnover* – Estudo Exploratório na Categoria de Praças na Brigada Mecanizada

“Por ser novo não me deixaram ter talhe de barba, nem de cabelo, às terças e quintas tinha de ficar no quartel. Só me deixavam ir a casa 2 vezes por semana, porque a minha mãe tinha o joelho partido, se não só ia ao fim de semana e eu sou de perto, (...). Devido a estas situações todas fiquei desiludido com a instituição. Não podia usar boina, tinha de ser quico, (...)”

“A maneira como fui tratado foi muito superior a praxes, foi humilhação, pelos cabos (militares mais antigos). Os militares mais antigos abusavam dos mais novos, ainda se fossem o exemplo, mas não eram. Pensava que os mais antigos davam o exemplo e não era assim, mandavam fazer coisas que eles próprios não eram capazes de fazer.”

“Não me identifiquei com a profissão, não gostei da vida em quartel, pensei que era uma coisa e não gostei.”

“Não vim para a tropa para estar no posto de controlo, ou para fazer limpezas. Não aprendo nada.”

Quadro 4: Expressões utilizadas pelos ex-militares

Fonte: Elaboração Própria

Os Praças mais antigos consideram que os novos militares, para “merecerem” pertencer aquela Unidade têm de se sujeitar a determinadas “brincadeiras” e cumprir um ritual de comportamentos idênticos aos da recruta, como permanecer a semana inteira na Unidade, ter sempre o cabelo e a barba cortados à recruta, não usar boina, não ter acesso a determinadas regalias, como frequentar o bar ou a máquina de café/comida.

Os novos Praças têm a expectativa de, quando terminam a recruta e são colocados numa Unidade, vão ter uma vida militar “normal” em que cumprem o seu dia de trabalho e posteriormente têm o seu período de descanso, podendo ir para casa se isso for uma possibilidade, o que na verdade não acontece.

Depois das suas tarefas diárias de trabalho, os Praças ficam sujeitos às ordens dos Praças mais antigos, que os mandam fazer limpezas, e todo o tipo de trabalhos que eles não querem fazer e ainda ficam “ao dispor” dos mesmos para aquilo que estes se lembrarem. Não podem sair do quartel durante a semana, apenas à sexta-feira e têm de regressar no domingo a noite, como se estivessem na recruta.

Os níveis de stress, segundo a Deloitte, (2024) são mais elevados na Geração Z, afetando a sua saúde mental, por isso esta geração prioriza o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e querem terminar o seu período de trabalho às 17h, situação que não é vivida por estes militares.

O Efeito da Socialização no *Turnover* – Estudo Exploratório na Categoria de Praças na Brigada Mecanizada

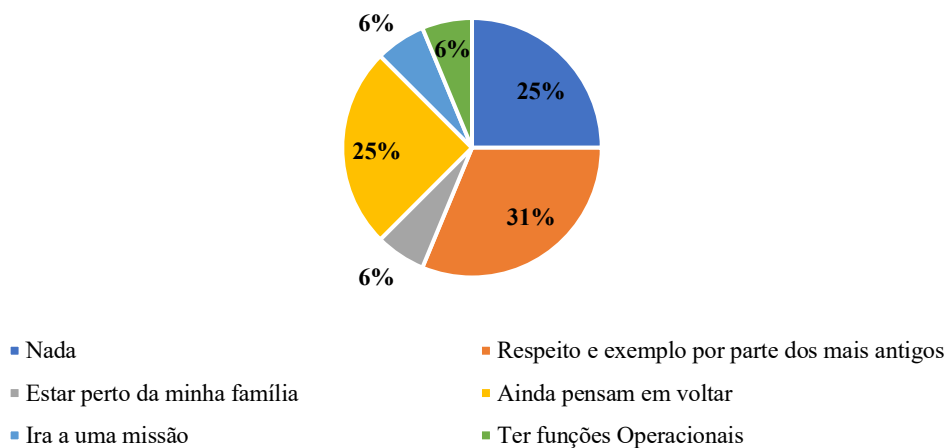
Constatou-se pelos testemunhos que os Praças mais novos ficam desiludidos com o comportamento dos mais antigos. Esperavam um comportamento exemplar por parte destes e não é o que se verifica. Como pertencentes à geração Z estes militares têm mais probabilidade de recusar um trabalho que não esteja de acordo com os seus valores, que contribua para a desigualdade através de práticas não inclusivas, falta de apoio ao bem-estar mental dos trabalhadores e a falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, segundo o estudo apresenta por (Deloitte, 2024).

De acordo com o referido pelos entrevistados, existe um determinado “poder” dos Praças mais antigos que, por não ser o mais correto nem exemplar, causa desilusão e vontade de abandono dos recém-chegados, sustentando o que afirma Bauer e Erdogan (2011), uma socialização ineficaz pode levar à intenção de saída dos admitidos. De acordo com alguns entrevistados este comportamento dos mais antigos faz parte do processo de acolhimento.

No gráfico 2, são apresentados os motivos que levariam os ex-militares terem permanecido ao serviço do Exército:

Gráfico 2

O que faria os ex-militares terem ficado/regressar



Fonte: Elaboração Própria

A maior parte dos militares partilhou uma má experiência visto que para 25% (4) dos militares nada os faria ter ficado, a experiência foi de tal forma negativa que a única solução, foi mesmo rescindir, no entanto para 31% (5) o respeito e exemplo dos mais antigos seria um fator determinante para não terem abandonado a vida militar. Segundo

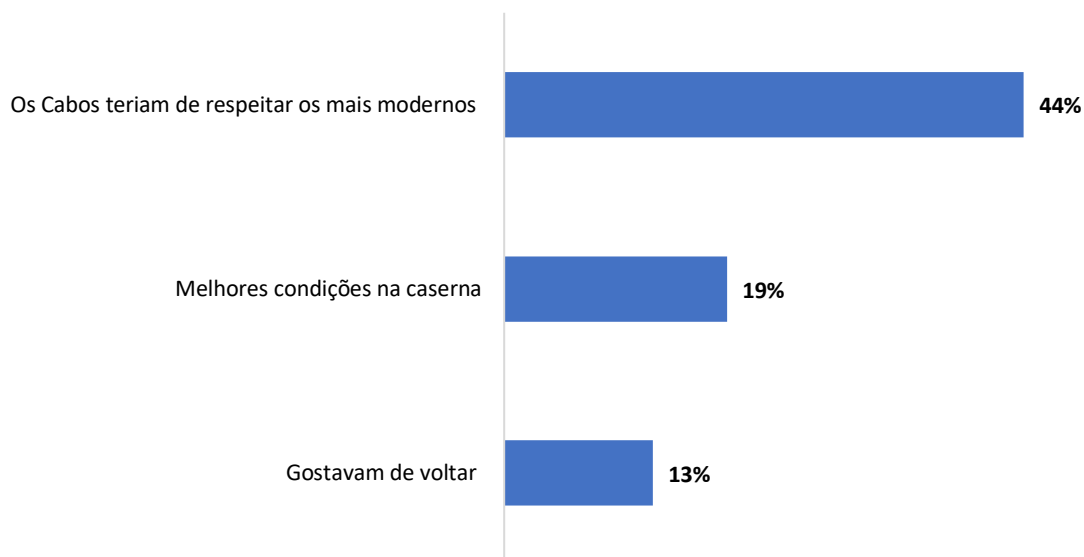
Gonçalves (2023), as estratégias de retenção que mais contribuem para a permanência das novas gerações numa organização, podem ser entre outras, a relação com os colegas e o ambiente de trabalho, sendo, neste caso, pelo que os entrevistados referem a falta de relação, a principal causa de saída dos militares.

Cerca de 56% dos militares referem más experiências com os seus camaradas mais antigos, sendo esta a principal causa das rescisões.

Foram questionados os ex-militares sobre o que era necessário alterar na BM para melhorar a satisfação dos Praças, os resultados apresentam-se no gráfico 3:

Gráfico 3

Mudanças sugeridas para melhorar a satisfação dos Praças



Fonte: Elaboração Própria

Cerca de 44% (7) referiram que para melhorar a satisfação dos praças contratados os Cabos teriam de respeitar os militares mais modernos. Quase metade dos entrevistados partilham da opinião que o modo de tratamento dos Cabos para com os militares mais modernos tem de mudar. Estes dados estão de acordo com o que defendido por Chiavenato, (2020), que a satisfação no trabalho pode ser influenciada entre outros fatores pelas relações interpessoais com os colegas e supervisores.

Do mesmo modo para Locke, (1976) numa das dimensões da satisfação no trabalho são os colegas de trabalho, como suporte e laços de amizade. Também para Smith, Kendal e Hulin, (1969) uma das formas de medir a satisfação no trabalho é a relação com os colegas.

4.1.1 Sistematização dos dados recolhidos na Fase I

Com base nas entrevistas exploratórias realizadas verificou-se que os principais motivos para o elevado *turnover* na BM, vão além das causas tradicionalmente apontadas, como questões salariais, ou distância geográfica (Faustino, 2018), sendo que nenhum entrevistado referiu o baixo salário como causa de rescisão. Contrariamente ao que defende Heneman (1981) que o *turnover* está fortemente correlacionado com a satisfação salarial, ou seja, que os funcionários insatisfeitos com a sua remuneração salarial são mais propensos a deixar a organização.

Cerca de 38% dos ex-militares referiram que deixaram a vida militar por motivos de praxes dos seus camaradas mais antigos pertencentes à mesma categoria. Ainda, 56% destes ex-militares referiram ter vivenciado más experiências na BM, relacionadas com os seus camaradas mais antigos e isso foi determinante para rescindirem. Na opinião destes ex-militares um bom acolhimento pelos mais antigos seria uma mudança positiva para melhorar a satisfação dos militares recém-chegados e fazer com que se adaptassem melhor.

Os dados apurados revelaram que o principal fator que contribuiu para a saída voluntária dos ex-militares da BM, foi um acolhimento inadequado por parte dos camaradas mais antigos da mesma classe. As praxes e as experiências negativas relatadas por 56% dos inquiridos demonstram que o acolhimento inicial teve um impacto direto na sua decisão de rescisão. Para a maioria, um acolhimento positivo pelos camaradas teria feito toda a diferença no processo de adaptação e na satisfação com a vida militar, reforçando que o problema central reside na forma como os novos militares são recebidos nas suas Unidades. Para Cunha et al. (2012) o colaborador deve ser recebido e integrado para promover a sua socialização e alinhamento com os objetivos da organização, segundo Caetano e Vale (2002) o acolhimento e a integração são fases fundamentais da socialização organizacional, pois permitem ao colaborador conhecer a cultura, os valores

e as expectativas da organização. Quando mal estruturadas, estas etapas podem gerar ansiedade e dificultar a adaptação do indivíduo.

4.2 Fase II: Entrevistas Diretivas aos Militares

A amostra de militares entrevistados apresenta-se caracterizada na tabela 4:

Tabela 4:

Caracterização da Amostra dos militares entrevistados

Unidade	Número de Militares	Género	Habilitações Literárias
Batalhão de Infantaria Pesado	6	87,5% M (35) 12,5% F (5)	12º Ano
Quartel da Artilharia	5		
Quartel da Cavalaria	5		
Batalhão de Apoio de Serviços	4		
Campo Militar de Santa Margarida	9		
Companhia de Transmissões	2		
Companhia de Engenharia de Combate Pesada	5		
Companhia de Comando e Serviços	4		

Nota. Elaboração Própria

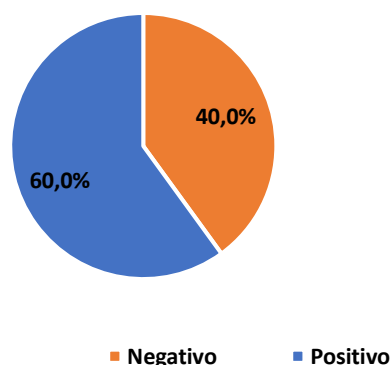
Foram realizadas entrevistas a cerca de 31% (40) militares da população em estudo, que prestam serviço nas diversas Unidades da Brigada Mecanizada, sendo 87,5% do género masculino e 12,5% do género feminino. As habilitações literárias de todos os militares entrevistados é o 12ºAno.

Foram questionados os militares acerca da forma como sentiram que foram recebidos, pelos camaradas mais antigos aquando da sua primeira colocação. As respostas foram consideradas como positivas ou negativas. O gráfico 4 espelha os resultados obtidos:

O Efeito da Socialização no *Turnover* – Estudo Exploratório na Categoria de Praças na Brigada Mecanizada

Gráfico 4

Como foi considerada a integração



Fonte: Elaboração Própria

Através da análise dos resultados pode verificar-se que embora a maioria dos entrevistados (60%) ter indicado que o seu processo de acolhimento foi bom, o impacto das experiências negativas reportadas é significativo. Os 40% dos inquiridos referiram que foram acolhidos de forma negativa, ao revelarem as seguintes expressões. No quadro 5 são apresentadas as expressões utilizadas pelos militares para descrever a forma como foram recebidos pelos camaradas mais antigos.

“rigoroso”, “diferença no tratamento, tarefas cronometradas”, “rastejar”, “completas”, “ignorados pelos camaradas”, “péssimo”, “limpezas”, “ameaças”, “impossibilidade de sair depois das 17h”, “impossibilidade de usar a máquina da comida”, “não poder ir ao bar”, “praxes”, “pista de chuveiros⁶”, “bicos de pato⁷”, “cambalhotas”, “pouca valorização das praças”, “dormir muito pouco”, “falta de respeito”, “serviços dos outros”, “beijar os pés dos mais antigos”, “desilusão”.

Quadro 5: Expressões de militares

Fonte: Elaboração Própria

São descrições preocupantes de praxes, humilhação, falta de respeito, isolamento e tarefas degradantes. Estes militares destacaram sentimentos de desilusão e medo sendo um ambiente hostil à integração e prejudicial à motivação e retenção dos militares.

Os relatos dos entrevistados não vão ao encontro do que é defendido por Kintzle et al., (2023), em que experiências positivas no processo de boas-vindas, nomeadamente

⁶ “pista de chuveiros” – Os militares passam por vários chuveiros para se molharem e assim permanecerem durante algum tempo.

⁷ “bicos de pato” – no local de lavagem das viaturas onde tem água suja, os militares são obrigados a entrar e a molharem-se.

a interação com os colegas e líderes, faz com que se sintam acolhidos e abraçados no novo ambiente, traduzindo-se num maior *engagement* pessoal e profissional.

Mesmo entre os militares que referiram ter sido bem recebidos, existem também relatos de comportamentos negativos por parte dos Praças mais antigos, como castigos físicos, punições e arrogância por parte destes, sugerindo assim que apesar de uma percepção inicial de boa recepção, persistem práticas informais enraizadas que afetam negativamente a experiência dos militares mais jovens.

Todas estas situações não subscrevem o que é defendido por Caetano e Vala, (2002) e Fugate et al, (2004), que através de um processo de acolhimento bem estruturado, é possível transmitir de forma consistente os valores organizacionais, criar empatia e laços entre colaboradores, promovendo a identificação com a organização e, conseqüentemente, aumentando a probabilidade de permanência e o compromisso a longo prazo.

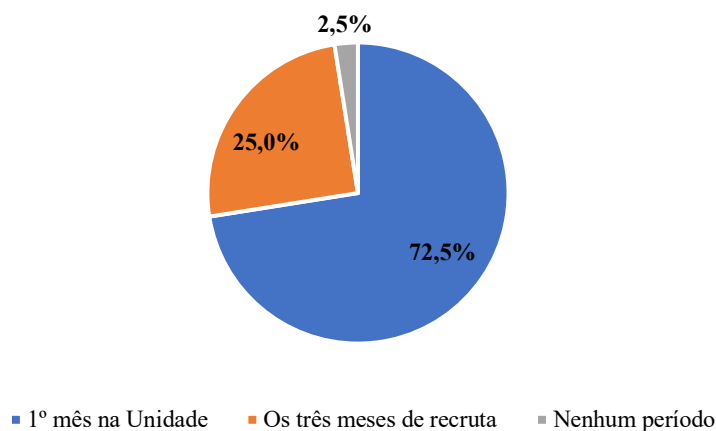
Para Kintzle et al., (2023), quando um soldado que termina o seu período de formação, designado de recruta e faz a transição para uma nova unidade, essa unidade tem uma grande oportunidade de promover a inclusão e aceitação de todos os membros. Uma experiência de boas-vindas positiva ajuda os soldados a adaptarem-se mais rapidamente e melhor ao seu novo ambiente o que possivelmente afetará o bem-estar, a retenção e a prontidão dos soldados, o que não acontece com a grande parte destes militares, (Kintzle et al., 2023).

No gráfico 5 são apresentados os resultados relativamente ao que foi considerado mais difícil de ultrapassar, se os três primeiros meses de recruta ou o primeiro mês na Unidade:

O Efeito da Socialização no *Turnover* – Estudo Exploratório na Categoria de Praças na Brigada Mecanizada

Gráfico 5

O que foi considerado o período mais difícil de ultrapassar



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao período que custou mais aos militares, se os três primeiros meses de recruta ou o primeiro mês na Unidade onde estão colocados, cerca de 73% referem que o primeiro mês na Unidade foi mais difícil de ultrapassar do que os três meses de recruta. Importa ainda referir 100%, (16) dos militares que referiram terem sido mal recebidos consideraram o primeiro mês na unidade o mais difícil, bem como dos que referenciaram terem sido bem recebidos (24), 54% destes consideraram o primeiro mês na Unidade o mais difícil. Estes dados indicam que apesar dos militares considerarem a sua receção boa “momentaneamente” de uma forma geral, consideram o primeiro mês na Unidade um período bastante difícil de ultrapassar.

Os dados corroboram com o que defende Mosquera, (2002). A fase de acolhimento coincide com o momento em que os indivíduos experimentam maior incerteza e ansiedade por se encontrarem num ambiente desconhecido, daí os militares sentirem mais dificuldade nesta fase de colocação.

No quadro 6 são expostas algumas afirmações dos militares entrevistados, que referiram que o primeiro mês de colocação inicial foi mais difícil de ultrapassar:

“Na recruta uma pessoa vai preparada para o que vai acontecer, mas quando termina a recruta e somos colocados supostamente essa parte já tinha terminado, mas não, e, ainda por cima vamos sozinhos, enquanto na recruta somos muitos e apoiamo-nos uns aos outros”

“Porque não estava tão à vontade com o pessoal da caserna. Aqui eram todos mais antigos e na recruta somos todos iguais e também por ser de longe e não haver nada aqui ao redor, mas também se houvesse não podíamos sair”, “por causa da adaptação e das praxes”

O Efeito da Socialização no *Turnover* – Estudo Exploratório na Categoria de Praças na Brigada Mecanizada

<i>“por causa dos transportes, horários, das praxes”</i>
<i>“por causa dos camaradas mais antigos”,</i>
<i>“nem tanto pela questão física, mas psicologicamente, sinto-me constantemente perseguido”</i>
<i>“pela falta de respeito que senti, por parte dos cabos mais antigos”</i>
<i>“o primeiro mês aqui porque estive de serviço 2 fins de semana seguidos”</i>

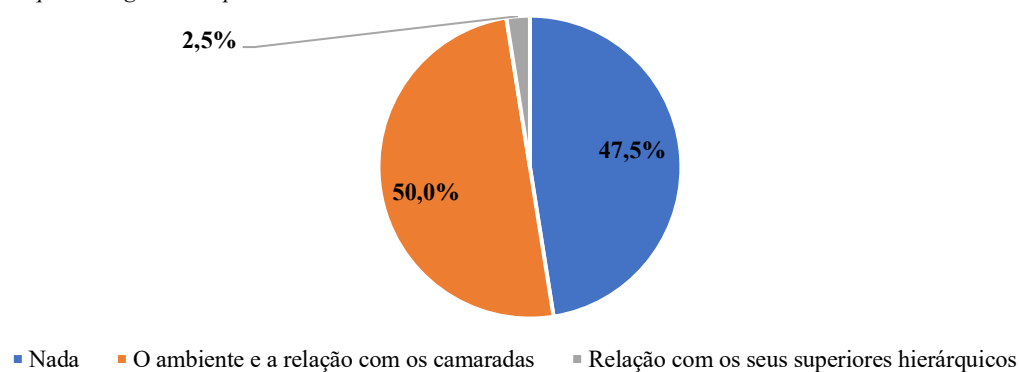
Quadro 6: Expressões dos militares

Fonte: Elaboração Própria

Os gráficos 6 e 7 respectivamente mostram a opinião que os militares detêm relativamente aquilo que mais e menos gostaram no processo de acolhimento aquando da sua colocação na Unidade:

Gráfico 6

O que mais gostou no processo de acolhimento



Fonte: Elaboração Própria

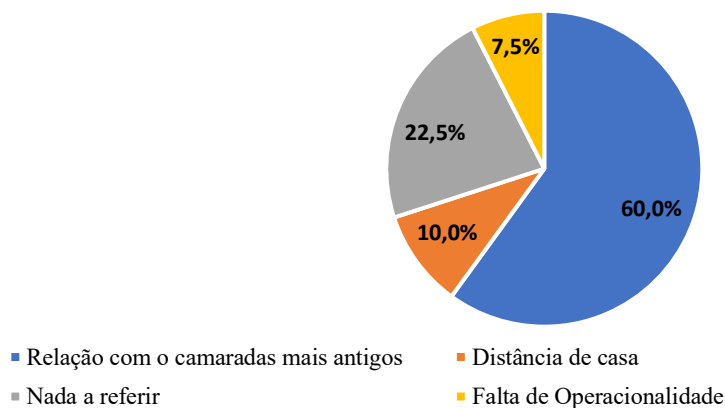
Quanto ao que mais gostaram no processo de acolhimento, a análise dos dados revela sentimentos contraditórios nas experiências vividas pelos militares. Se por um lado, uma significativa parte dos entrevistados tenha indicado aspetos positivos como o ambiente e a relações interpessoais com os camaradas (50%), existe igualmente um número expressivo (cerca de 48%) que afirmou não ter gostado de nada, o que evidencia um processo de integração profundamente desigual e marcado por experiências negativas por quase metade dos entrevistados.

Verifica-se que sete militares que indicaram ter sido bem recebidos tenham igualmente afirmado não ter gostado de nada no acolhimento e apenas um militar destacou positivamente a relação com os superiores hierárquicos demonstrando assim uma ausência de apoio formal institucional durante o processo de acolhimento, sugerindo um acolhimento essencialmente realizado pelos Praças, não existindo um processo formal

de acolhimento, levando a que uma socialização ineficaz pode levar à intenção de saída dos admitidos, (Bauer & Erdogan, 2011). Não se verificou um processo de socialização baseado na individualidade dos novos colaboradores, não subscrevendo o defendido por Cable, et al., (2013), que um processo de socialização baseado na individualidade dos novos colaboradores vai fazer com que os indivíduos se sintam valorizados e motivados intrinsecamente

Gráfico 7

O que menos gostou no processo de acolhimento



Elaboração Própria

Quando questionados sobre o que menos gostaram 60% (24) indicaram as relações interpessoais com os camaradas mais antigos da mesma classe, como o aspeto mais negativo do acolhimento. Este dado é relevante até porque nove deste vinte e quatro militares também afirmaram ter sido bem acolhidos, o que reforça a ideia de que o acolhimento pode ter parecido positivo, mas na realidade deixou marcas negativas.

Estes dados revelam uma falha no processo de acolhimento formal, em especial no que toca à atuação dos camaradas mais antigos, que deveriam servir de modelos de conduta, confirmando o defendido por Cesário, (2019), que o acolhimento dos novos empregados é uma questão que é frequentemente negligenciada pelas organizações, a maioria das práticas de gestão de recursos humanos está mais centrada em atividades de recrutamento e seleção e menos no acolhimento eficaz dos novos colaboradores. Por outro lado, são contraditórios ao afirmado por Cunha et al., (2012) em que o acolhimento diz respeito ao momento em que a organização receciona o novo membro, no seu primeiro dia de trabalho e que nesta etapa, o colaborador deve ser recebido e integrado na organização para promover a sua socialização e alinhamento com os objetivos da

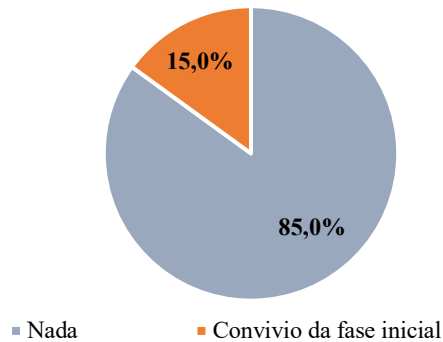
O Efeito da Socialização no *Turnover* – Estudo Exploratório na Categoria de Praças na Brigada Mecanizada

organização o mais celeremente possível, sendo que a sua programação deve ser corretamente organizada e lógica.

De acordo com as respostas dos entrevistados acerca do que gostariam de repetir, apresentado no gráfico 8 e que aspetos preferem nem lembrar, apresentado no gráfico 9, em relação ao seu acolhimento, os militares destacam o seguinte:

Gráfico 8

O que gostariam de repetir

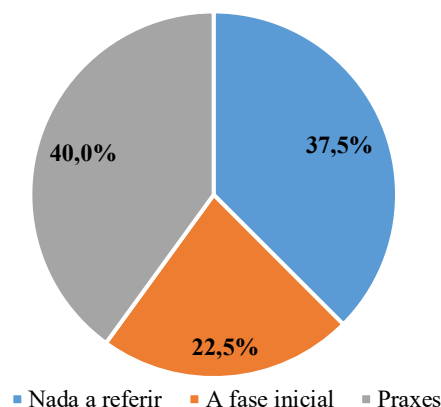


Fonte: Elaboração Própria

Verifica-se que 85% (extremamente expressivo) dos entrevistados não gostariam de repetir nada do processo inicial de acolhimento e apenas 15% referem o convívio e a receção como aspetos positivos e a repetir, sinal de que as experiências positivas foram raras. Dos militares que referiram ter sido bem recebidos cerca de 83% (20) não desejam repetir esse processo, verificando-se assim uma discrepância entre a perceção inicial e a experiência vivida.

Gráfico 9

O que preferem nem lembrar



Relativamente aquilo que preferem nem lembrar 62,5% apontam recordações negativas e as descrições dos militares referem práticas humilhantes, abusivas, e emocionalmente desgastantes tais como: castigos físicos durante horas, tratamento desrespeitoso e desumano, sentimentos de solidão, desorientação e abandono, condicionamento da vida civil e privação do sono, carga desigual de trabalho com base na antiguidade, perseguição e falta de respeito por parte dos cabos, choro frequente e desejo de desistir. Esta geração tem mais probabilidade de recusar um trabalho que não esteja de acordo com os seus valores, nomeadamente um empregador que contribua para a desigualdade através de práticas não inclusivas, (Deloitte, 2024). Embora o comportamento dos militares mais antigos não seja um comportamento que está institucionalizado e depende de cada um, a imagem da Brigada Mecanizada que vai ficar nos militares recém-chegados é uma imagem negativa.

O fato de 46% (11) dos militares que consideraram ter sido bem recebidos declararem não querer lembrar as praxes, mostra que o acolhimento foi visto como “bom” apenas superficialmente, porque na prática não marcou pela positiva.

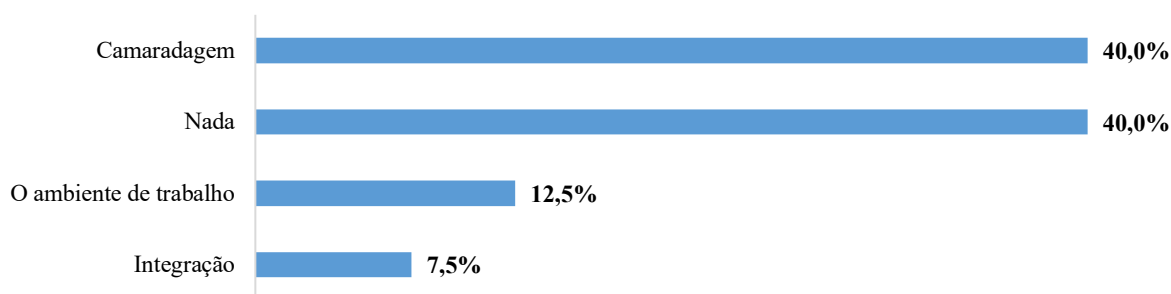
Entrevistas revelam ainda impactos na saúde mental como: Apreensão e ansiedade (“vinha muito apreensivo”), “sensação de perseguição”, crises emocionais (“dias a chorar a querer ir embora”). Segundo Novais et al, (2023) estas experiências negativas não são bem aceites pela geração Z, muitos deles não conseguem lidar com ambientes hierarquizados, lideranças, autoridade. Defendem ativamente a igualdade e a justiça, (Vieira, 2024).

De maneira a ter uma perceção mais ampliada de todo o processo de socialização dos entrevistados foram questionados quanto aquilo que gostam na sua Unidade e que consideram que se deve manter, tendo as suas opiniões dado origem ao gráfico 10:

O Efeito da Socialização no *Turnover* – Estudo Exploratório na Categoria de Praças na Brigada Mecanizada

Gráfico 10

Que aspetos gostam na Unidade



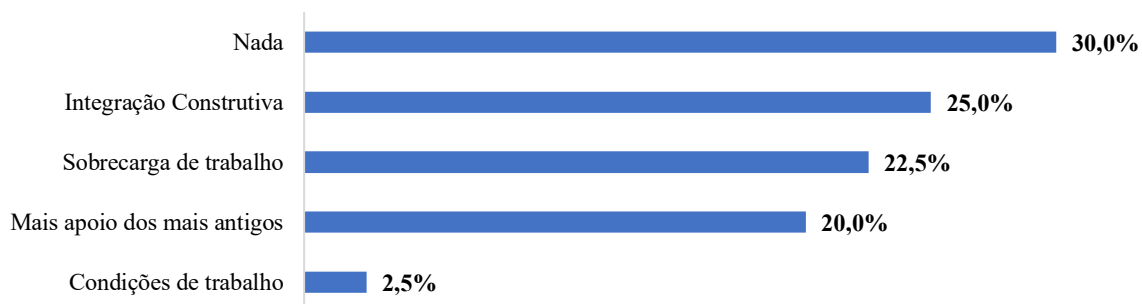
Fonte: Elaboração Própria

Apesar de 40% (16) referirem a camaradagem e o apoio dos camaradas mais antigos e dos graduados, como um fator positivo e que se deve manter na Unidade, 40% (16) referem que não gostam de nada, indicando que na opinião deles não existe nenhum aspeto que considerem positivo na Unidade. Um aspeto relevante é que destes últimos militares existem seis que consideraram bom o seu acolhimento. Esta situação revela uma contradição ou ambiguidade nas suas experiências, embora o acolhimento inicial tenha sido aparentemente positivo outros fatores subsequentes podem ter invertido essa percepção inicial. Verifica-se que não existe nas unidades, um processo uniforme de integração, confirmando-se o que defende Cesário, (2019), que o processo de socialização muitas vezes não lhe é dada a devida importância, que as organizações dão mais importância aos processos de recrutamento e seleção do que ao acolhimento e Integração.

Do mesmo modo foram interrogados acerca dos aspetos que na opinião deles deveriam mudar, os dados são apresentados no gráfico 11:

Gráfico 11

Que aspetos deveriam mudar na Unidade



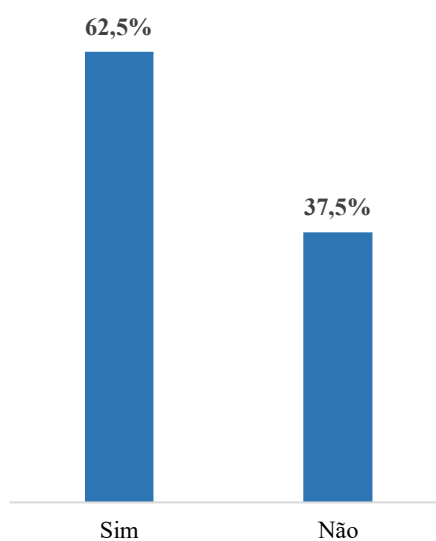
Fonte: Elaboração Própria

De uma forma geral 70% dos militares indicam aspetos a mudar na Unidade, 25% (10) defendem que a integração feita pelos camaradas mais antigos deve ser mais construtiva criticando a existência de brincadeiras e praxes sem sentido. Esta situação revela uma clara preocupação com a socialização organizacional que não esta de acordo com o que defende Cunha et al, (2012) em que o objetivo da integração é de facultar ao colaborador o acesso a informações mais específicas relativamente à função, bem como ao contexto em que está inserido e às pessoas com quem tem, forçosamente, de interagir. Segundo o mesmo autor a fase de acolhimento e integração deve ser programada, devidamente estruturada e lógica para promover a socialização e alinhamento dos indivíduos com o propósito da organização, o que não se verifica segundo os entrevistados. 20% (8) refere que os mais antigos deveriam dar apoio aos recém-chegados, o que reforça a ideia de que a integração não está devidamente estruturada nem orientada por princípios de apoio mútuo e espírito de corpo. 22,5% (9) referem a sobrecarga de trabalho como algo a ser revisto e ainda 2% (1) indica más condições de trabalho e do equipamento.

Os entrevistados foram ainda questionados se existiu algum fator interno que os tenha feito pensar em rescindir, com respostas de sim e não, os resultados apresentam-se no gráfico 12:

Gráfico 12

Intensão de rescindir



Fonte: Elaboração Própria

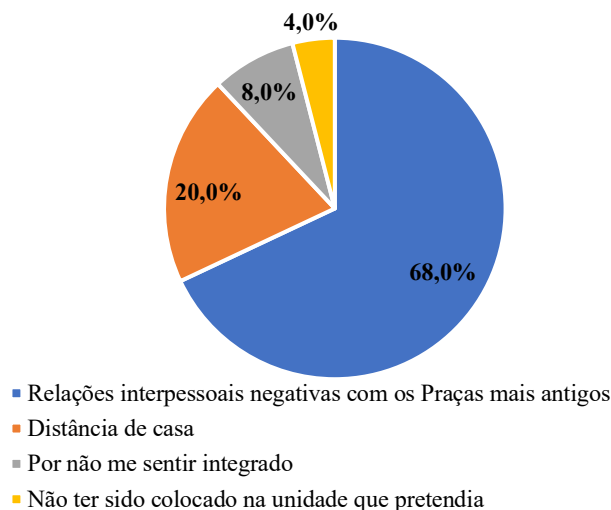
O Efeito da Socialização no *Turnover* – Estudo Exploratório na Categoria de Praças na Brigada Mecanizada

A maioria dos militares, cerca de 63% (25), referiram que já tiveram intenção de rescindir. Este número reflete uma experiência inicial fortemente negativa.

Os motivos apresentados pelos entrevistados para a intenção de rescisão foram agrupados em quatro grandes grupos identificados no gráfico 13:

Gráfico 13

Motivos apresentados para a intenção de rescisão



Fonte: Elaboração Própria

O principal motivo identificado foram as relações interpessoais negativas com os Praças mais antigos 68% (17). Outras causas relevantes, mas secundárias foram 20% (5) pela distância de casa, 8% (2) por não se sentir integrado e 4% (1) por não ter sido colocado na unidade que pretendia.

No quadro 7, são apresentados excertos das respostas que ilustram o impacto emocional dos militares:

Sentimentos de isolamento	<i>“não havia ninguém na caserna”, “sentia-me sozinha”</i>
Pressão psicológica e física	<i>“serviço excessivo”, “perseguição”, “praxe humilhante”</i>
Ambiente instável e arbitrário	<i>“depende do humor deles”, “uns dias são arrogantes, outros não”</i>

Quadro 7: *Impacto emocional dos militares*

Fonte: Elaboração Própria

Dos vinte e cinco militares que pensaram em rescindir doze militares consideraram que foram bem recebidos, sendo que sete indicaram que preferem nem lembrar relativamente ao processo de acolhimento dos seus camaradas, a fase inicial e as

praxes nesta fase. Ainda os mesmo referiram como aspetos a mudar na unidade, mais apoio por parte dos mais antigos e uma integração construtiva.

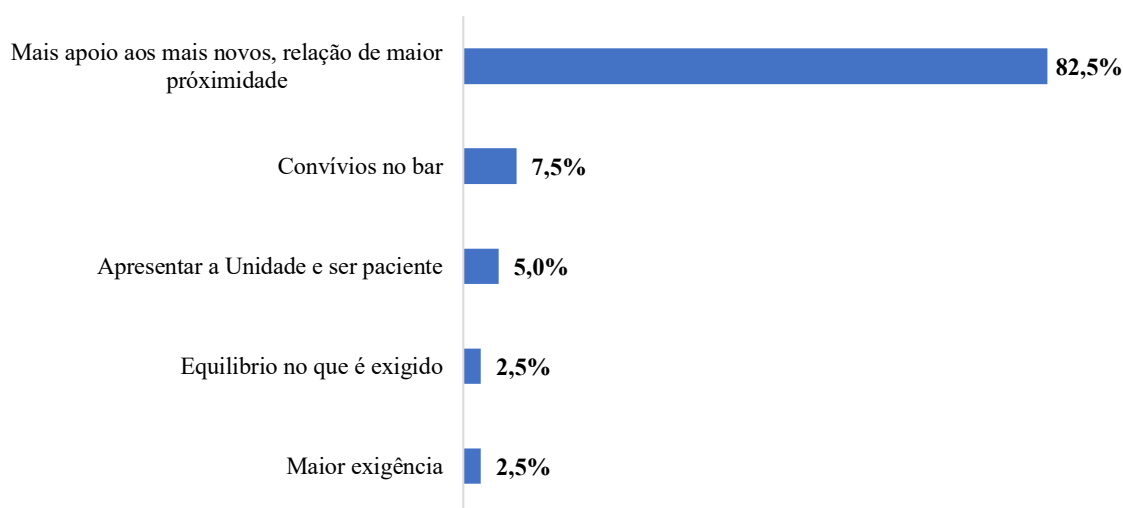
Esta informação evidencia uma contradição importante e ao mesmo tempo reforça a complexidade emocional do processo de socialização vivenciado pelos militares.

Através dos dados obtidos verificou-se que a maioria (68%) indicou como principal motivo para a intenção de rescindir as relações interpessoais com os Praças mais antigos, 8% indicam que não se sentiram integrados, evidenciando uma falha no plano de acolhimento e integração.

Foram ainda questionados sobre a possibilidade de serem os responsáveis pelo processo de acolhimento e integração nas suas Unidades, que tipo de atividades sugeriam, apresentando-se as opções no gráfico 14:

Gráfico 14

Atividades sugeridas para o acolhimento e integração dos mais novos



Fonte: Elaboração Própria

A grande maioria dos militares entrevistados 82,5% (33) referem que se fossem responsáveis pelo processo de socialização na sua unidade deveria ser dado mais apoio aos mais novos através de uma relação de maior proximidade entre os mais antigos e os recém chegados, isto é relações interpessoais de maior proximidade e apoio dos mais antigos para com os recém chegados, (“ensinar como funciona a Unidade, os serviços”, “mostrar-se disponível para tirar todas as dúvidas”, “não iria fazer aos outros o que me fizeram a mim e não gostei”, “os mais antigos têm de ser o exemplo e não pode existir

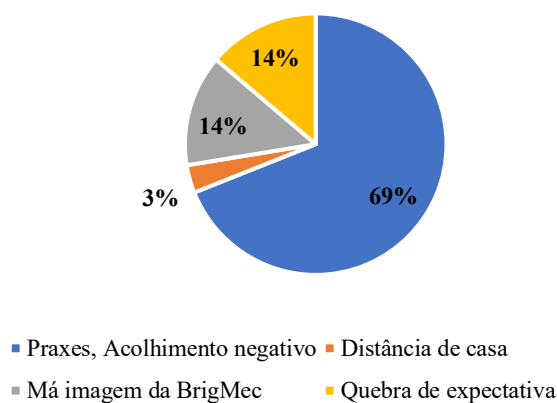
O Efeito da Socialização no *Turnover* – Estudo Exploratório na Categoria de Praças na Brigada Mecanizada

praxes só porque sim”, “perceber quais eram os objetivos deles”, “a integração deveria ser uma atividade física e no final um convívio e a partir daí sermos todos iguais em termos de regalias”, “explicar as vantagens e desvantagens de estar em Santa Margarida”, “*briefing* de recepção”, “perceber quais as expectativas dos militares novos e tentar orientá-los para aquilo que têm maior aptidão”, “mais ajuda aos mais novos em vez de praxes sem sentido nenhum”.

No gráfico 15 estão explanados os motivos que os entrevistados identificaram como sendo os principais motivos para o elevado número de rescisões na BM:

Gráfico 15

Motivos para existirem um elevado número de rescisões na Brigada Mecanizada



Fonte: Elaboração Própria

A maioria expressiva dos militares 69% (20) aponta praxes e acolhimento negativo como principal motivo para o elevado número de rescisões na BM. Expressões como “abusos do pessoal mais antigo”, “humilhações”, “choque após a recruta”, “falta de exemplo por parte dos mais antigos” indicam um ambiente percebido como hostil e pouco acolhedor. A falta de uma liderança positiva entre pares e a manutenção de práticas agressivas criam um clima adverso, especialmente para os mais jovens que acabam de chegar a unidade. A distância de casa, associada ao isolamento da BM torna-se uma agravante a toda a situação vivida pelos militares mais novos. Um número significativo de militares 14% (4) indica a má imagem externa da BM, os recém-chegados chegam com expectativas negativas, o que predispõem a uma má experiência levando a concluir que o EB da BM não é forte, opondo-se ao que defende Cable e Turban, (2001); Monteiro et al., (2020); Sequeira, (2022), que as organizações com EB mais forte

conseguem atrair mais candidatos, pois um empregador de escolha não é apenas a organização para a qual os colaboradores têm intenção de trabalhar, mas também a que recomendariam como um bom local para se trabalhar (Hult, 2011; Tanwar & Kumar, 2019).

Outra causa importante de rescisão é a quebra de expectativas 14% (4), a diferença entre as expectativas criadas antes da colocação e a realidade vivida na unidade. A geração Z não gosta de fazer um trabalho para a qual não foi contratada e tende a abandonar a organização durante os primeiros meses de entrada, (Chillakuri, 2020). A experiência pós recruta é descrita como decepcionante, em contraste com a ideia de um Exército operacional e ativo que é “vendido” externamente, corroborando com Sinval (2019) que defende valor global do EB difere entre o momento da atração e o momento da retenção. Este valor diminui desde que os indivíduos se candidatam até ao momento em que já estão integrados, isto é, existe uma diferença entre a expectativa e a realidade. As observações de que alguns militares “preferem continuar a trabalhar para evitar voltar a caserna”, mostram um problema de convivência interna fora do horário laboral, indicando que os problemas de integração não se limitam ao ambiente formal de trabalho, mas afetam o bem-estar no espaço pessoal e nas casernas.

4.2.1 Sistematização dos dados recolhidos na Fase II

A análise dos dados recolhidos revela que, embora uma maioria inicial dos militares tenha considerado o seu acolhimento como positivo, os relatos subsequentes e os detalhes partilhados nas entrevistas demonstram que essa percepção é, em muitos casos, superficial e contraditória. O facto de 73% dos militares considerarem o primeiro mês na Unidade mais difícil do que os três meses de recruta, incluindo muitos que inicialmente se referiram a um bom acolhimento, evidencia lacunas no acompanhamento contínuo e na socialização formal e informal.

Um dado particularmente expressivo é que 85% dos entrevistados não gostariam de repetir nenhuma experiência do processo inicial de acolhimento, indicando insatisfação generalizada (Van Maanen & Schein, 1979). Este valor evidencia que a experiência inicial pode ser percebida como negativa e emocionalmente desgastante.

No que se refere às recordações do acolhimento, 62,5% dos militares referem experiências negativas, descrevendo práticas humilhantes e abusivas. Estes valores

alinham-se com estudos que apontam que a socialização militar muitas vezes envolve experiências de resistência e praxes que podem ser interpretadas como atos de humilhação ou abuso psicológico (Centre for Evidence and Implementation, 2023).

Embora alguns aspetos positivos tenham sido identificados, como a camaradagem e o apoio de militares mais experientes, mencionados por 40% dos entrevistados, um número igual (40%) indicou que não existe qualquer elemento positivo na Unidade. Esta polarização sugere que a percepção de acolhimento e integração depende fortemente da qualidade da interação com os mais antigos e da cultura interna da Unidade (Van Maanen & Schein, 1979).

Outro dado preocupante é que 63% dos militares já consideraram rescindir, sendo o principal motivo as relações interpessoais entre com os Praças mais antigos (68%). A literatura sobre *turnover* em contextos militares sugere que experiências iniciais negativas, incluindo falta de suporte e práticas abusivas, estão diretamente correlacionadas com a intenção de abandono ((Centre for Evidence and Implementation, 2023).

A maioria dos entrevistados (82,5%) manifesta que, se tivessem responsabilidade sobre o processo de socialização, promoveriam maior apoio aos recém-chegados, através de relações interpessoais de maior proximidade e ajuda para com os militares mais novos. Esta recomendação reforça a necessidade de políticas de socialização baseadas no suporte social e na mentoria, práticas reconhecidas por melhorar a adaptação e reduzir o *stress* organizacional (Bauer et al., 2007).

De forma geral, 70% dos militares indicam necessidade de mudança, incluindo a crítica às praxes e brincadeiras sem sentido, que devem ser transformadas em processos de integração construtiva (25%). Este ponto é consistente com estudos que defendem a substituição de rituais abusivos por práticas que promovam a coesão e o respeito mútuo, favorecendo a retenção e o bem-estar (Centre for Evidence and Implementation, 2023).

Destaca-se ainda que 69% dos militares apontaram o tratamento recebido pelos camaradas mais antigos como o principal fator para a intenção de rescisão (relações interpessoais negativas), o que, aliado aos testemunhos de práticas humilhantes, mostra a existência de um ambiente hostil e informal, com fraco apoio institucional. A ausência de um processo estruturado de socialização, centrado em práticas formais e liderado por

figuras com responsabilidade, contribui para a desmotivação e para o elevado número de rescisões.

Os dados analisados apontam para um processo de socialização militar negativo, resultando em elevada intenção de rescisão, o que reforça a necessidade urgente de repensar o modelo de acolhimento e integração na BM, promovendo práticas mais humanas, construtivas e alinhadas com os valores da instituição.

CAPÍTULO 5 - Plano de Intervenção

Considerando os dados encontrados, torna-se relevante apresentar um plano de intervenção de forma a promover a integração eficaz, respeitosa e construtiva dos novos militares na BM, garantindo a compreensão da cultura organizacional, o cumprimento das normas e o desenvolvimento de um espírito de corpo positivo, e desde modo contribuir para reduzir o *turnover*, foi elaborada uma proposta de socialização organizacional a aplicar na BM.

5.1 Plano de Socialização da BM

O plano de acolhimento e integração dos militares colocados na Brigada Mecanizada (BM) divide-se em várias fases, cada uma com ações concretas, objetivos definidos e responsabilidades atribuídas.

Primeiramente é de elevada importância dar formação aos Cabos das diversas Unidades sobre socialização organizacional, nomeadamente a importância que as práticas de acolhimento e integração têm sobre a retenção e o *turnover*.

Na 1ª fase – Pré-entrada (antes da chegada do militar), deslocação de uma equipa da BM aos centros de formação para realizar uma apresentação da BM e das vantagens de servir em Santa Margarida. Pretende-se, assim, familiarizar os recém-chegados com a Grande Unidade que é a BM e reduzir as incertezas naturais, associadas à nova colocação, sendo esta uma responsabilidade do G1/EM/BM. Nesta fase inclui-se também o envio de um manual de boas-vindas, em formato digital com pequenos vídeos, com uma apresentação muito breve da BM, regras, horários bem como os principais contatos e as várias formas de chegar, aos militares colocados em Santa Margarida.

Na 2ª fase – Acolhimento Formal (primeira semana na BM), os militares são recebidos pelo CMSM sendo encaminhados para o G1/EM/BM da BM onde realizam uma entrevista informal, de modo a se perceber quais são as suas ambições, os seus objetivos e as suas expectativas enquanto estão colocados na BM. Posteriormente participam em palestras sobre temas como ambiente, vencimentos e justiça. Inclui-se também uma apresentação detalhada da BM com visita guiada às suas instalações e uma sessão de boas-vindas pelo Comandante da BM. Por fim, procede-se à distribuição dos militares pelas Unidades, tendo em conta as suas preferências (informação recolhida na

entrevista informal) e as necessidades das Unidades. O objetivo desta fase é garantir que o militar conheça a Brigada, a cadeia de comando e se sinta formalmente acolhido, sendo a responsabilidade desta fase do G1, G8 e CMSM.

Na 3ª fase – Integração na Unidade de colocação e no Grupo de Trabalho (primeiro mês), é atribuído a cada novo militar um “padrinho” (um militar mais experiente, um mentor) para acompanhamento diário durante o período de integração. Durante este período é também atribuído o alojamento e equipamento. Neste período devem ainda realizar tarefas rotativas com diferentes equipas para promover o conhecimento do funcionamento interno e sessões informais de convívio supervisionadas, como refeições conjuntas e atividades físicas em equipa. Deve ser dado um feedback semanal pelo superior hierárquico direto. O objetivo é promover a integração prática e relacional, criando laços com os camaradas e conhecimento real do funcionamento da Unidade, sendo esta uma responsabilidade da própria Unidade de colocação.

No final do primeiro mês o G1 deverá avaliar o desenvolvimento do recém-chegado através de uma entrevista ao mesmo e ao seu mentor, de modo a verificar se tudo está a decorrer de forma positiva ou se existe necessidade de alguns ajustes.

Na 4ª fase – Integração Operacional (entre o primeiro e o terceiro mês), realiza-se a integração operacional nas funções específicas da Unidade através de formação base na respetiva especialidade, reforço dos valores militares, do espírito de corpo e sessões de reforço comportamental que incluem temas como ética, disciplina e espírito de missão. Pretende-se que o militar se adapte plenamente à cultura profissional e operacional da Unidade, compreendendo e aderindo aos padrões de exigência, conduta e missão, cabendo esta responsabilidade à Unidade de colocação.

Na 5ª fase – Avaliação e Ajustamento (após três meses), realiza-se uma entrevista individual ao militar, complementada pela avaliação do padrinho e dos colegas diretos. Com base nestas avaliações, podem ser propostas ações de reforço formativo ou ajustamento de funções, caso necessário, sendo esta fase da responsabilidade do G1.

Por fim, e existindo militares a rescindir voluntariamente na **fase de saída**, são realizadas entrevistas de saída, também conduzidas pelo G1, para compreender os motivos que levaram o militar a sair da BM, contribuindo assim para a melhoria contínua do processo de acolhimento e integração.

Este processo encontra-se resumido na tabela 5:

O Efeito da Socialização no *Turnover* – Estudo Exploratório na Categoria de Praças na Brigada Mecanizada

Tabela 5:

Plano de Acolhimento e Integração

Fases	Ações	Objetivo	Responsabilidade
1ª Fase: Pré-entrada (antes da chegada do militar)	- Deslocamento de uma equipa da BM aos centros de formação, fazer uma apresentação da BM e das vantagens de servir em Santa Margarida.	Dar a conhecer a BMc e reduzir as incertezas dos militares	G1
	- Envio por <i>e-mail</i> do manual de boas-vindas aos militares que são colocados em Santa Margarida, com as regras, valores e estrutura da BM. - Formação aos Praças mais antigos das Unidades sobre acolhimento e integração.	Familiarizar os recém-chegados com a Grande Unidade que é a Brigada Mecanizada.	G1
2ª Fase: Acolhimento Formal (1ª semana na Brigada Mecanizada)	- Receção dos militares pelo CMSM; - Entrevista informal no G1/BM; - Palestras relativas a PASST, vencimentos, justiça e disciplina e armamento; - Apresentação da BM, com visita guiada às instalações; - Sessão de boas-vindas com o Comandante da BM; - Distribuição dos militares de acordo com as suas preferências e as necessidades das Unidades.	O militar conhece a Brigada Mecanizada, a cadeia de comando e sente-se formalmente acolhido.	G1, G8, Gabinete de Apoio Jurídico, Gabinete de SSTPA e CMSM
3ª Fase: Integração na Unidade de colocação e no Grupo de Trabalho (primeiro mês)	- Atribuição de um mentor (militar mais experiente) para acompanhamento durante este período; - Acompanhamento diário pelo padrinho (mentor militar).	Promover integração prática e relacional no grupo, criação de laços com os camaradas e entendimento prático	Unidade

O Efeito da Socialização no *Turnover* – Estudo Exploratório na Categoria de Praças na Brigada Mecanizada

Fases	Ações	Objetivo	Responsabilidade
	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuição de alojamento e equipamento. - Tarefas rotativas com diferentes equipas para conhecimento do funcionamento interno. - Sessões informais de convívio supervisionadas (refeições conjuntas, atividades físicas em equipa). - Feedback semanal por parte do superior hierárquico direto. 	do funcionamento da Unidade	
4ª Fase: Integração Operacional (1-3 meses)	<ul style="list-style-type: none"> - Integração operacional de cada Unidade (formação base de cada especialidade); - Reforço dos valores militares e do espírito de corpo; - Sessões de reforço comportamental (ética, disciplina, espírito de missão). 	Adaptar o militar à cultura profissional e operacional, o militar compreende e adere aos padrões de exigência, conduta e missão da Unidade.	Unidade de colocação
5ª Fase: Avaliação e Ajustamento (após 3 meses)	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista individual; - Avaliação por parte do padrinho e dos colegas diretos. - Proposta de reforço formativo ou ajustamento de funções, se necessário 		G1;
Fase de saída	Entrevistas de saída	Perceber o motivo da saída	G1

Nota. Elaboração Própria

5.2 Indicadores de Medição do Plano de Socialização da BM

Com o objetivo de avaliar a eficácia do plano de socialização proposto, na tabela 6 estão definidos um conjunto de indicadores quantitativos e qualitativos que permitem monitorizar cada fase do processo, desde a pré-entrada até à avaliação final. Estes indicadores visam medir a participação, a satisfação dos militares, o alinhamento com os valores organizacionais e, sobretudo, o impacto na redução do turnover. A monitorização sistemática destes dados permitirá identificar pontos fortes, ajustar estratégias e contribuir para uma integração mais eficaz e sustentável dos novos militares na BM.

Tabela 6.

Indicadores de Medição do Plano de Socialização da BM

Fase	Indicador	Modo de Avaliar	Periodicidade	Objetivo
Pré-Entrada	1- Percentagem de militares que recebem o manual de boas-vindas antes da chegada? 2- Grau de clareza percebida pelos novos militares sobre a missão, valores e regras da BM? 3- Número de formações dadas ao Praças mais antigos?	Registo de envio do G1. Avaliado por questionário. Informação do G1.	Sempre que termina uma recruta, (em média trimestralmente)	Medir se a informação chegou e se foi compreendida, e se houve preparação da equipa para acolher.
Acolhimento Formal	1- Percentagem de militares que participam nas palestras e sessões de boas-vindas? 2- Grau de satisfação com a receção inicial.	- Registrar as presenças dos militares nas palestras; - Questionário	Sempre que termina uma recruta, (em	Avaliar se as ações planeadas foram concretizadas e se o impacto percebido foi positivo.

O Efeito da Socialização no *Turnover* – Estudo Exploratório na Categoria de Praças na Brigada Mecanizada

Fase	Indicador	Modo de Avaliar	Periodicidade	Objetivo
	3- Número médio de dias até atribuição de mentor/padrinho.	após primeira semana. - Através de registo	média (trimestralmente)	
Integração na Unidade	1- Grau de satisfação com o apoio recebido do mentor? 2- Número de atividades informais realizadas?	Inquérito no final do primeiro mês.	Mensal	Medir se o acompanhamento foi feito e se os novos militares sentem apoio relacional.
Integração Operacional	Percentagem de militares que completam a formação técnica na especialidade no prazo previsto.	Através do Relatório final de curso	Sempre que termina uma formação (por norma semestral ou anual).	Avaliar a eficácia da formação e da assimilação cultural.
Avaliação e Ajustamento	1- Número de entrevistas individuais realizadas no final dos três meses; 2- Percentagem de militares que recebem planos de reforço formativo ou ajustamento de funções; 3- Grau de satisfação geral com o processo de integração.	G1 Unidades Questionário	Trimestral	Avaliar se o <i>feedback</i> foi dado e se há ajustes quando necessário.

O Efeito da Socialização no *Turnover* – Estudo Exploratório na Categoria de Praças na Brigada Mecanizada

Fase	Indicador	Modo de Avaliar	Periodicidade	Objetivo
Fase de Saída	<p>1- Percentagem de militares que fazem entrevista de saída.</p> <p>2- Principais causas identificadas nas entrevistas de saída.</p>	<p>Registo do G1.</p> <p>Análise qualitativa.</p>	Semestral	Recolher feedback e ajustar políticas.

Nota. Elaboração Própria

5.3 Estratégias de Socialização Organizacional Adaptadas à BM

Tendo em conta as estratégias de Socialização Organizacional identificadas por Van Maanen (1979), o Quadro 8 resume as estratégias de Socialização Organizacional propostas para a BM, segundo o mesmo autor.

São estratégias que combinam acolhimento formal (estruturado e institucional) com momentos informais (relacionais), inclui acompanhamento próximo (mentor), *feedback* contínuo e formação, favorecendo um processo de socialização mais completo, humanizado e eficaz, que respeita a individualidade dos novos militares (Cable et al., 2013), e reforça o sentido de pertença e os valores da organização.

Estratégias	Caracterização
Individuais	<ul style="list-style-type: none"> - Envio por <i>e-mail</i> do manual de boas-vindas aos militares que são colocados em Santa Margarida; - Entrevista individual no G1/BM; - Atribuição de um mentor e acompanhamento constante por parte deste; - <i>Feedback</i> semanal por parte do superior hierárquico direto;

O Efeito da Socialização no *Turnover* – Estudo Exploratório na Categoria de Praças na Brigada Mecanizada

Estratégias	Caracterização
	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista individual, avaliação por parte do mentor e dos colegas diretos, proposta de reforço formativo ou ajustamento de funções, se necessário; - Entrevistas de saída.
Coletivas	<ul style="list-style-type: none"> - Formação dos Praças mais antigos da BM em Acolhimento e Integração; - Deslocamento de uma equipa da BM aos centros de formação; - Palestras relativas a ambiente, vencimentos, justiça; - Visita Guiada à BM; - Receção pelo Comandante da BM; - Sessões informais de convívio supervisionadas; - Integração operacional, Reforço dos valores militares e do espírito de corpo; Sessões de reforço comportamental.
Formais	<ul style="list-style-type: none"> - Formação dada aos praças mais antigos sobre acolhimento; - Deslocamento de equipa da BM aos centros de formação; - Envio por <i>e-mail</i> do manual de boas-vindas; - Receção oficial pelo CMSM; - Entrevista individual no G1/Brigada Mecanizada; - Palestras sobre temas institucionais; - Visita guiada; - Sessão de boas-vindas com o Comandante; - Distribuição de militares pelas unidades, considerando preferências e necessidades; - Atribuição de um padrinho como mentor; - Feedback semanal do superior hierárquico; - Formação técnica na especialidade; - Sessões de reforço comportamental; - Reforço dos valores militares;

O Efeito da Socialização no *Turnover* – Estudo Exploratório na Categoria de Praças na Brigada Mecanizada

Estratégias	Caracterização
	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas de avaliação individual; - Avaliação do padrinho e colegas diretos; - Ajustamento ou reforço formativo; - Entrevistas de saída para compreender razões do desligamento.
Informais	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento diário pelo mentor; - Tarefas rotativas para conhecer colegas; - Sessões de convívio supervisionadas (refeições, atividades físicas em equipa).
Sequenciais/Não Sequenciais	-Plano sequencial, pois o percurso está definido e organizado por fases.
Investidura/Despojamento	- Plano de investidura, pois visa tem em atenção a identidade do novo colaborador, confirmar autoconfiança e aptidão.
Em Série/Isoladas	- Plano em série, pois os membros mais antigos e com mais experiência vão acompanhar os novos colaboradores.
Fixas/Variáveis	- Plano fixo, pois os novos colaboradores são conhecedores do plano de todas as fases do processo.
Por Competição/ Concurso	- Plano por concurso pois valoriza o progresso individual, ajustamento contínuo e apoio formativo, oportunidade de aprender através do <i>feedback</i> .

Quadro 8: *Estratégias de Socialização da BM de Van Maanen*

Fonte: Elaboração Própria

No quadro 9, estão diferenciadas as diversas atividades do Plano de Socialização proposto para a BM.

A Socialização está presente em todas as atividades de uma forma transversal pois é um grande processo de adaptação que engloba todas as práticas.

O Efeito da Socialização no *Turnover* – Estudo Exploratório na Categoria de Praças na Brigada Mecanizada

As atividades de acolhimento centram-se essencialmente à pré-entrada e à primeira semana, com o objetivo de reduzir incertezas e promover a identificação com os valores da organização, criando laços interpessoais (Caetano &Vala, 2002).

A integração corresponde às atividades que se realizam posteriormente ao acolhimento, onde se desenvolve a ligação prática (aprender tarefas), relacional (construir relações) e emocional (sentir pertença) (Van Maanen, 1979).

A entrevista de saída não se enquadra propriamente na socialização, no entanto é um elemento importante de recolha de dados para melhorar todo o processo futuro de acolhimento e integração.

Socialização	Acolhimento	Integração
<ul style="list-style-type: none">- Deslocamento de uma equipa da BM aos centros de formação;- Formação dos Praças mais antigos da BM em Acolhimento e Integração;- Entrevista individual;- Avaliação pelo mentor;- Necessidade de ajustamentos.	<ul style="list-style-type: none">- Envio por <i>e-mail</i> do manual de boas-vindas;Receção oficial pelo CMSM;- Entrevista no G1/Brigada Mecanizada;- Palestras sobre temas institucionais;- Visita guiada;- Sessão de boas-vindas com o Comandante.	<ul style="list-style-type: none">- Atribuição de um mentor;- Acompanhamento diário;- Convívios;- Tarefas rotativas na Unidade; feedback semanal;- Formação específica;- Reforço comportamental;- Espírito de corpo.

Quadro 9: Diferenciação do Plano de Socialização da BM

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO 6 - Conclusão e Considerações Finais

Face ao problema identificado na categoria de Praças da BM, relativo à saída prematura e voluntária destes militares, este estudo permitiu apurar que:

Na **fase I** da investigação, os principais motivos que conduzem ao *turnover* voluntário na BM não se prendem com fatores tradicionalmente apontados como distância da residência, baixas remunerações ou melhores oportunidades fora do meio militar (Faustino, 2018), ou a remuneração, que segundo Heneman (1981) é uma variável central na decisão de abandono. Nesta fase nenhum dos entrevistados referiu fatores monetários ou melhores oportunidades fora do meio militar como causa de rescisão, e um número muito residual de entrevistados indicou a distância de casa como causa de abandono, confirmando assim, que outros fatores assumem maior relevância.

Os dados demonstram que a origem do problema reside, em grande medida, nas relações interpessoais entre os militares: cerca de 38% dos ex-militares rescindiu porque não se sentiu bem acolhido pelos camaradas mais antigos, e 56% referiram ter vivenciado experiências negativas na BM, relacionadas com os seus camaradas mais antigos, apontando a ausência de um acolhimento positivo como um elemento decisivo na sua intenção de abandono. De salientar ainda que 44% reforçam que, a relação com os camaradas mais antigos da mesma Classe, seria um fator importante para melhorar a satisfação dos Praças recém-colocados.

Estes resultados confirmaram que o problema central reside nas práticas informais de socialização, que em vez de facilitarem o acolhimento e a integração, geram sentimentos de exclusão, hostilidade e insatisfação. Tal vai ao encontro do que defendem Cunha et al. (2012), ao salientarem que a integração adequada é fundamental para alinhar o colaborador com os objetivos da organização, bem como de Caetano e Vala (2002), que referem o acolhimento como etapa essencial da socialização organizacional, capaz de reduzir a ansiedade e promover uma adaptação mais eficaz.

Foi possível concluir nesta fase que o fator decisivo para a saída prematura dos Praças da BM não foi de ordem material, mas relacional.

Na **fase II** foi possível verificar que embora muitos militares tenham inicialmente referido um acolhimento positivo, essa percepção revelou-se superficial e incipiente quando confrontada com os testemunhos detalhados. A maioria (73%) dos entrevistados

considerou o primeiro mês na Unidade mais difícil, do que os três meses de recruta, indicando lacunas no acompanhamento contínuo e no processo de socialização formal e informal.

Cerca de 85% dos militares não gostariam de repetir o processo inicial de acolhimento, refletindo experiências potencialmente negativas e emocionalmente desgastantes, não estando estas práticas alinhadas com as estratégias de Van Maanen e Schein (1979). Além disso, 62,5% relatam experiências humilhantes ou abusivas, reforçando evidências de que a socialização militar pode envolver resistência e práticas interpretadas como humilhação ou abuso psicológico (Centre for Evidence and Implementation, 2023).

Apesar de alguns aspectos positivos, como a camaradagem e o apoio de militares mais experientes (40% dos casos), outros 40% dos entrevistados não gostaram de nada na Unidade, observou-se uma polarização que sugere que a percepção que têm do processo de socialização, dependeu fortemente da interação com os elementos mais antigos e da cultura interna da Unidade (Van Maanen & Schein, 1979).

A intenção de rescisão foi mencionada por cerca de 63% dos militares, com o tratamento recebido pelos camaradas mais antigos identificado como o principal motivo (68%), em linha com estudos que relacionam experiências iniciais negativas com o índice de *turnover* (Centre for Evidence and Implementation, 2023). Estes dados confirmam que fatores como relações interpessoais negativas, ambiente hostil e quebra de expectativas contribuem significativamente para o *turnover* voluntário, tal como defendem Chiavenato (2020) e Martins (2024).

A maior parte dos entrevistados (82,5%) recomendaria um processo de acolhimento baseado em maior apoio e proximidade com militares antigos, reforçando a importância de políticas de integração sustentadas no suporte social e na mentoria (Bauer et al., 2007). De forma geral, 70% dos militares apontaram necessidade de mudança, incluindo a substituição de praxes abusivas, por práticas construtivas que promovam coesão e respeito mútuo.

O fato de 69% dos militares acreditarem que o tratamento recebido pelos camaradas mais antigos (relações interpessoais negativas) é o principal motivo para haver um elevado número de rescisões na BM, reforça evidências da literatura sobre socialização militar. Já os estudos de Van Maanen e Schein (1979) destacavam que a integração

depende fortemente da interação com elementos mais experientes, enquanto Bauer et al. (2007) sublinhava que a ausência de suporte e mentoria adequada contribui para o *turnover*, evidenciando a necessidade de repensar o acolhimento e fortalecer relações de apoio dentro da Unidade, já para Sousa (2016), as relações de ajuda e mentoria entre colaboradores mais antigos e mais novos são fundamentais para transmitir valores, normas e identidade da organização.

Foi igualmente destacado por 28% dos entrevistados a quebra de expectativas e a má imagem da BM como causas associadas ao elevado número de rescisões. Van Maanen e Schein (1979) enfatizam que discrepâncias entre as expectativas iniciais e a realidade experienciada durante a socialização podem gerar insatisfação, enquanto Bauer et al. (2007) reforçam que o ajustamento organizacional inadequado aumenta o risco de abandono.

Conclui-se na fase II que o processo de acolhimento e a integração na BM foi marcado por práticas de socialização negativa, levadas a cabo pelos camaradas mais antigos da mesma Classe, que deveriam desempenhar o papel de mentores. Estes resultados não subescrivem boas práticas registadas na literatura, nomeadamente como Bauer e Erdogan (2011) e Mosquera (2007), que defendem que uma socialização bem estruturada promove a identificação com a organização, reduz a ansiedade e favorece o *engagement*. Ainda segundo Cesário (2019) e Cunha et al. (2012), o acolhimento deveria ser um momento planeado, estruturado e orientado para transmitir valores, regras e cultura, contribuindo para a retenção dos colaboradores.

Segundo Sousa (2016), o EB constrói-se de dentro para fora da organização através de relações de mentoria, apoio entre colegas, partilha de experiências e cultura interna. Desta forma a perceção interna dos militares mais novos sobre a BM, poderá ter forte impacto direto na sua atratividade para futuros candidatos. As entrevistas demonstraram que práticas negativas e destruturadas de acolhimento e integração prejudicam essa imagem interna, levando a um EB frágil, contrariando o que defendem Sousa (2016) e Cable e Turban (2001), para quem uma marca empregadora forte contribui para maior retenção, satisfação e recomendação da organização. Além disso, o desalinhamento entre a imagem projetada e a experiência real vivida pelos militares mais novos (quebra de expectativas) compromete a reputação da BM enquanto entidade empregadora de escolha.

Todos os militares entrevistados pertencem à Geração Z, que se caracteriza por valorizar equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ambientes colaborativos, *feedback* constante e propósito no trabalho (Vieira, 2024; Chillakuri, 2020; Dolot, 2018). Esta geração mostra pouca tolerância a hierarquias rígidas e procura relações de respeito mútuo, aspetos que não se confirmaram no processo de acolhimento descrito pelos militares, onde prevaleceram práticas agressivas e ausência de apoio.

De acordo com Stein e Christiansen (2010), a socialização constitui não apenas um meio de potenciar a produtividade e *engagement* dos recém-admitidos, mas também para reduzir o *turnover* e reforçar a reputação da entidade empregadora. Complementarmente, Sousa (2016) defende que a socialização favorece a satisfação no trabalho, ao promover relações interpessoais positivas, reconhecimento, clareza de funções e condições adequadas de integração. Neste sentido, conclui-se que o processo de socialização deficitário na BM se revelou determinante para os elevados índices de *turnover* registados.

A análise dos dados demonstrou que o fator explicativo central reside nas relações interpessoais negativas entre os militares recém-chegados e os Praças mais antigos. Em contrapartida, aspetos como a liderança, as condições laborais, as infraestruturas das casernas ou a natureza das funções, foram apenas residualmente apontados como causas do fenómeno.

Os resultados evidenciam, assim, a necessidade de adequar as estratégias de socialização às expectativas e valores característicos da nova geração. Torna-se, portanto, fundamental conceber e implementar um modelo estruturado de socialização na BM, capaz de reforçar o *engagement* dos recém-admitidos, fomentar relações interpessoais positivas, aumentar a satisfação no trabalho e, em consequência, contribuir para a mitigação do *turnover*.

6.1 Limitações do Estudo

Apesar da relevância dos resultados obtidos, este estudo apresenta algumas limitações, como:

Carácter exploratório e ser aplicado apenas à BM - O estudo foi desenvolvido recorrendo a um estudo de caso na BM. Este fato pode limitar a generalização dos resultados a todo o Exército ou a outras organizações militares.

Contato dos ex-militares – Na prática o contato com os ex-militares tornou-se uma limitação, uma vez que foram realizadas três vezes mais tentativas de contatos aos ex-militares, do que o número de entrevistas que foram possíveis realizar. A maioria dos contatos não estavam disponíveis, outros, o número já não se encontrava atribuído ou outros simplesmente não quiseram responder.

Papel do entrevistador - as entrevistas terem sido conduzidas por um entrevistador que detinha uma posição hierárquica superior relativamente aos entrevistados. Este fator poderá ter influenciado as respostas dos entrevistados, levando-os, conscientemente ou não, a omitir ou suavizar críticas, receios ou experiências mais negativas, relacionadas com a organização, com receio de eventuais consequências ou por respeito à hierarquia militar. Tal situação pode ter condicionado a total espontaneidade e autenticidade das respostas, afetando parcialmente a profundidade e fiabilidade dos dados recolhidos.

6.2 Investigações Futuras

A presente investigação evidenciou que as práticas de acolhimento e integração desempenham um papel central na retenção dos Praças da BM, sobretudo tendo em conta as expectativas e características da Geração Z. Contudo, permanece um vasto campo de estudo ainda por aprofundar que possam complementar as conclusões deste estudo.

Seria pertinente realizar estudos longitudinais que acompanhem os militares desde a fase de pré-ingresso até aos primeiros anos de permanência, permitindo compreender em detalhe a evolução das perceções de socialização, satisfação no trabalho e *engagement* ao longo do tempo. Este tipo de abordagem ajudaria a identificar momentos críticos no processo de socialização que podem influenciar a intenção de saída.

Adicionalmente, a realização de investigações comparativas entre diferentes unidades militares (com realidades geográficas e culturais distintas) ou até com forças armadas de outros países, poderia oferecer uma visão mais ampla sobre boas práticas de integração e acolhimento formal e informal, destacando estratégias adaptadas às especificidades da Geração Z.

Por fim, seria igualmente interessante aprofundar o papel dos líderes intermédios e mentores (como Cabos e Sargentos) no processo de socialização organizacional, nomeadamente como as suas atitudes e comportamentos afetam a construção de vínculos positivos e o desenvolvimento do espírito de corpo essencial ao contexto militar.

Referências Bibliográficas

- Al Ariss, A., Vassilopoulou, J., Ozbilgin, M.F., Game, A., (2013). Understanding Career Experiences of Skilled Minority Ethnic Workers in France and Germany. *International Journal of Human Resources Management*, 24(6). 1236-1256. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.709190>
- Allen, W. C. (2006). Overview and Evolution of the ADDIE Training System. *Advances in Developing Human Resources*, 8(4), 430–441. <https://doi.org/10.1177/1523422306292942>
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Ashforth, B. E., Saks, A. M. & Lee, R. T. (1997). On the dimensionality of Jones' (1986) Measures of Organizational Socialization Tactics. *International Journal of Selection and Assessment*, 5. 200-214. DOI:10.1111/1468-2389.00061
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding, *Carrer Development International*, 9 (5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em Gestão. Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand, Bringing the Best of Management to People at Work*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Basseto, C. de O., & Mendes, C. (2024). A Geração Z: da Universidade ao Mercado de Trabalho, Os Desafios e Contradições. *RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber*, 1(1), 1-10. <https://doi.org/10.51473/rcmos.v1i1.2024.570>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>

- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. *APA handbook of industrial and organizational Psychology*, 3, 51-64. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Becker, G.V., & Ruas, R.L. (1998). Aplicação de Programas de Participação nos Lucros ou Resultados como estratégia de Comprometimento na Gestão de Recursos Humanos. Porto Alegre. UFRGS.
- Berger, P.L., & Luckmann, T. (1983). A construção social da realidade: um livro sobre a sociologia do conhecimento, 3ªEd. Petrópolis: Vozes.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising: The Quarterly Review of Marketing Communications*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Branco, C.G.B, (2022). *Problemática do Turnover no Exército e a Importância da Retenção de Talentos*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Tomar], Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/43597>
- Cable, D., Gino, F., & Staats B. (2013). Reinventing Employee Onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54, 23-28. Reinventing Employee Onboarding - Article - Faculty & Research - Harvard Business School
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 20. 115-163. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)
- Caetano, A. & Vala, J. 2002. *Gestão de Recursos Humanos - contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Alfragide: Dom Quixote
- Centre for Evidence and Implementation. (2023). *Hazing in the military: A scoping review*. Centre for Evidence and Implementation. <https://www.centreforevidence.org/article/20230906-hazing-in-the-military-a-scoping-review>

- Cesário, F. e Chambel, M.J. (2019), Integração de novos funcionários: uma perspetiva de acolhimento de três componentes, *International Journal of Organizational Analysis*, 27 (5), 1465-1479. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1517>
- Chiavenato, I., 2020. *Gestão de Pessoas – O novo Papel da Gestão do Talento Humano*. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chillakuri, B. (2020), Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33 (7), 1277-1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Costa, A. F. N. P. R. 2015. Processos de acolhimento e integração: promoção do envolvimento e identificação organizacional, [Trabalho de Dissertação de Mestrado da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa]. Repositório da UCP. <http://hdl.handle.net/10400.14/36119>
- Costa, R. 2003. *Persona: Manual Prático de Gestão das Pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. 2ª Edição. Coimbra: Almedina.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral – Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (2ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Deloitte (2024 de maio de 2024). 2024 Gen Z and Millennial Survey. Obtido de <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>
- Dias, S. R. C. (2022). *Consumo Mediático e Desinformação: Estudo de Caso sobre a Geração Z*, [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Educação do Politécnico de Coimbra]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/41705>
- Dolot, A. (2018). The Characteristics of Generation Z. *e-mentor*, 2(74), 44-50. DOI: <https://doi.org/10.15219/em74.1351>

- Faustino, D. A. (2018). *A problemática da retenção voluntária de Praças nas Forças Armadas* [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário Militar]. Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/23206>
- Ferreira, S. (2008). *Acolhimento, Integração e Empenhamiento Organizacional: Estudo de Caso no Sector das Telecomunicações*. [Tese de Mestrado, Universidade de Lisboa – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10451/761>
- Financial Times. (2024, February 14). *Why Germany's army struggles to recruit Gen Z*. Financial Times. <https://www.ft.com/content/30594f17-6a55-4189-afda-57cdf0176841>
- Fugate, M., Kinicki, A. & Ashforth, B. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65: 14-38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *"True Gen": Generation Z and its implications for companies*. São Paulo: McKinsey&Company.
- G1 (2024). Dados disponibilizados pelo G1/BrigMec em novembro de 2024 - Relação de Efetivos.
- Gabriel, S. (2024, 11 de setembro). *Navigating Gen-Z's workplace expectations: A blueprint for success*. *Forbes Human Resources Council*. Navigating Gen-Z's Workplace Expectations: A Blueprint For Success
- Gallina, A. B., Rosa, A. C. A. C., Cruz, A. V., Lima, L. d., Dancini, E. C. S., Massaneiro, I. J. A., Torreani, L. C., Santos, P. R., Cuñado, P. (2021) Geração Z no mercado de trabalho de Curitiba. *Revista Tecnológica Da UniFatec-PR*, 12(1). 36-41. Vista do Geração Z no mercado de trabalho de Curitiba (chamadosfatecpr.com.br)
- Garcia, A. B. (2019). *Começar pelo início – O papel do acolhimento e integração nas intenções de saída dos colaboradores* [Dissertação de mestrado, ISPA – Instituto Universitário]. Repositório ISPA. <http://hdl.handle.net/10400.12/7323>
- Gargallo-Castel, A. F., & Marzo-Navarro, M. (2024). Job Satisfaction in the Armed Forces: Differences among ranks. *Economics and Sociology*, 17(1), 36-48. doi:10.14254/2071-789X.2024/17-1/3

- Gonçalves, A.de S. (2023). *Estratégias para a Retenção de Talento das Novas Gerações nas Organizações- Estudo de Caso* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Bragança]. Repositório Científico de Viana do Castelo <http://hdl.handle.net/20.500.11960/3753>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. DOI: 10.1016/S0149-2063(00)00043-X
- Grubb, V. M. (2018). *Conflito de Gerações, Desafios e Estratégias para Gerenciar Quatro Gerações no Ambiente de Trabalho*; Tradução Afonso Celso da Cunha Serra, 1 Ed, São Paulo, Autêntica Business, 2018.
- Heneman, H. G. (1981). *Managing Personnel and Human Resources. Strategies and programs*. Illinois, United States. Dow Jones-Irwin.
- Hillebrandt, I., & Ivens, B. S. (2013). Scale Development in Employer Branding. In: Baumgarth, C. & Boltz, D.M. (Eds.), *Impulse für die Markenpraxis und Markenforschung*. 65–86. Springer Gabler https://doi.org/10.1007/978-3-658-00427-9_4
- Hom, P. W., Lee, T.W., Shaw, J.D. & Hausknecht, J.P. (2017). One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3). 530-545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Kohn, A. (1998). *Punidos Pelas Recompensas*. São Paulo. Atlas.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D.Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Lombardia, P. G., Stein, G., Pin, J. R. (2008). *Políticas para Dirigir a Los Nuevos Profesionales – Motivaciones y Valores de la Generation Y*, [Documento de Investigación-753, IESE Business School, Universidad de Navarra]. Microsoft Word - DI-0753.doc (iese.edu)
- Lopes, S., Chambel, M. J., Castanheira, F., & Oliveira-Cruz, F. (2017). Measuring Job Satisfaction in Portuguese Military Sergeants and Officers: Validation of the Job

Descriptive Index and the Job in General Scale. *Psicologia Militar*, 27(1). 52–63.
<https://doi.org/10.1037/mil0000060>

Louis, M.R. (1980). Surprise and sense making what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 225-251. [PDF] Surprise and sense making what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. | Semantic Scholar

Martinho, D.M. (2015). Acolhimento, Integração e Socialização – Manual de Acolhimento para o Pessoal Não Docente. Projeto de Mestrado. Faro, Portugal: Universidade do Algarve. <http://hdl.handle.net/10400.1/8294>

Martins, C. (2024). O Impacto do Employer Branding na Retenção de Talentos. *The Trends Hub*, (4), 1-7. <https://doi.org/10.34630/tth.vi4.5664>

Matos, F.N. (2017). Manual de Metodologias de Investigação em Ciências Sociais. Instituto Superior Miguel Torga. Coimbra.

Medeiros, C. (2017). *A condição militar em Portugal: desafios de integração e retenção de jovens militares*. Instituto de Estudos Militares.

Meirinhos, M. (2015). Os Desafios Educativos da Geração Net. *Revista de Estudios e Investigación En Psicología y Educación*, 13. 125-129. <https://doi.org/10.17979/reipe.2015.0.13.453>.

Merriam, S.B., & Tisdell, E.J. (2015). Qualitative research. A guide to design and Implementation. 4th Edition. Josey Bass. John Wiley & Sons.

Milkovich, G. T., Boudreau, J. W. (2010). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo. Atlas.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. doi:10.1037/0021-9010.62.2.237

Modern War Institute. (2023). *The changing character of followers: Generational dynamics, technology, and the future of Army leadership*. West Point. <https://mwi.westpoint.edu/the-changing-character-of-followers-generational-dynamics-technology-and-the-future-of-army-leadership>

- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M.C., Sousa, B., Martinho, F., Sousa, M. J., & AuYong- Oliveira, M. (2020). Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent. *Information. 11* (12). 1-19. <https://doi.org/10.3390/info11120574>.
- Morais, I. I. R. (2023). Employee Value Proposition – Estratégia de Employer Branding na Retenção e Atração de Talentos, [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Administração do Porto]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/48741>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. doi:10.1037/0021-9010.62.2.237
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550139>
- Mosquera, P. (2002). Integração e Acolhimento. Em Caetano, A, & Vala, J. *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Práticas* (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH
- Mosquera, P. (2007). Acolhimento e Integração. In. Vala, J, Caetano, A, *Gestão de Recursos Humanos*, 3ª Edição: Editora RH, Lisboa.
- Novais, F. K. L. d., Muller, L. S. A., Souza, M. A. P. d.& Fernandes, M. R. (2023). Retenção. de Talentos com Enfoque na Geração Z [Trabalho de Conclusão de Curso, Centro Paula Souza]. Repositório Institucional do Conhecimento. <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/14297>
- Observador. (2023, 17 de setembro). *Queremos umas Forças Armadas com iniciativa*. Observador. <https://observador.pt/opiniao/queremos-umas-forcas-armadas-com-iniciativa/>
- O'Connor, D. W., & Cornig, O. (2024). Deciphering the Employee Value Proposition (EVP): A Conjoint Analysis Approach to Strategic EVP Development. *Society for Industrial and Organizational Psychology*, 62(3), 16.

- Portugal, Ministério da Defesa Nacional (2015). *Decreto Regulamentar n.º 11/2015, de 31 de julho – Aprova a orgânica do Exército*. Diário da República, 148/2015, Série I.
- Português, E. (2003). *Normas de Nomeação e Colocação dos militares RV e RC*. Lisboa: Diário da Republica.
- Português, E. (2015). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Lisboa: Diário da Republica.
- Português, E. (2025, junho 05). *Wikipédia*. Retrieved from Brigada Mecanizada: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Brigada_Mecanizada_\(Ex%C3%A9rcito_Portugu%C3%AAs\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Brigada_Mecanizada_(Ex%C3%A9rcito_Portugu%C3%AAs))
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (3ª edição)*. Edições Sílabo.
- Rosado, D. P., Romão, A., Lopes, H. S. C., Baltazar, M. da S., & Fonseca, D. (2019). Strategic management and retention of talent: Challenges in the Portuguese Army. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 130–140. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.12>
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita, e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora
- Sousa, A. I. (2016). *Abordagem Multimetodológica do Impacto da Mentoria e Relações de Ajuda no Processo Informal de Employee Branding: O Efeito de Marca de Empregado*. In T. d. Doutoramento. Évora: Universidade de Évora.
- Sato, A., Videira, C., Martins, L., Carvalho, L., & Anjos, T. (2020). Criação de valor para funcionários de diferentes gerações em uma multinacional da área da saúde. *Revista Liceu On-Line*, 10(2), 103–117. https://liceu.emnuvens.com.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1843/0
- Seemiller, C., & Grace, M. (2019). *Generation Z: A century in the making*. Routledge.

- Sequeira, M. F. S. A. P. (2022). *O Impacto do Employer Branding na Atração e Retenção de Talento na área da Consultoria de Recursos Humanos*, [Dissertação de Mestrado, da Faculdade de Economia do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/146158>
- Sezões, C. M. I. (2017). *Impacto das Estratégias de Employer Branding no Ambiente Interno e Externo da Empresa. Estudo de Caso* [Tese de Mestrado em Gestão de Potencial Humano, Instituto Superior de Gestão]. <https://core.ac.uk/download/pdf/223217314.pdf>.
- Silva, A. H., & Fossá. M. T. (2013). O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. *Revista do Centro Universitário Una*, 5 20. Retrieved on June 30 of 2018, <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/558>
- Silva, M.C. (2010). *Processo de socialização hospitalar na perspetiva dos enfermeiros*. Tese de Mestrado. Portugal: Universidade do Minho. Consultado em 17 de maio de 2025. <http://hdl.handle.net/1822/16665>
- Sinval, J. P. P. (2019). *O Impacto do Employer Branding no Momento do Recrutamento e da Retenção de Recursos Humanos no Exército Português* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/19882>
- Skuzza, A., Woldu, H. G. & Alborz, S (2022). Who is talent? Implications of talent definitions for talent management practice. *Economics and Business Review* 8(4). 136–162. DOI: <https://doi.org/10.18559/ebr.2022.4.7>
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). *Measurement of satisfaction in work and retirement*. In *Raud McNally*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Stein, M. A., & Christiansen, L. (2010). *Successful onboarding: a strategy to unlock hidden value within your organization*. McGraw-Hill Professional Publishing. 00_Stein_FM
- Stocker, F., Correa, A., Souza, I. P. P. D.D., Batista, S. A. (2020). O Impacto do Employer Branding na Atração e Retenção de Talentos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(2), 246-259. <https://doi.org/10.20503/recape.v10i2.44726>
- Sousa, A. I. (2016). *Abordagem Multimetodológica do Impacto da Mentoria e Relações de Ajuda no Processo Informal de Employee Branding: O Efeito de Marca de*

- Empregado*. [Tese de Doutoramento, Universidade de Évora]. Repositório Universidade de Évora. <https://www.rdp.uevora.pt/handle/10174/18728>
- Souza, P. L., Castañeda-Ayarza, J., Spilleir, D. (2022). Retenção de Talentos e Turnover: Diagnóstico e Discussão de Fatores a Partir de um Estudo de Caso. *Revista de Administração IMED*, 12 (1), 128-150. DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2022.v12i1.4448>
- Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal Employer Branding as a Way to Improve Employee Engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19 (3). 33-45. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.04](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04).
- Stuss, M. M. (2020). Talent Management—War for Talents. *International Institute of Social and Economic Sciences. 11th Business & Management Conference, Dubai*.198-212. DOI:10.20472/BMC.2020.011.013
- Teixeira, L. (2024). *Narrativas em Foco: estudos interdisciplinares em humanidades*. Volume 3. Editora Dialética. Narrativas em foco: estudos interdisciplinares em humanidades - Volume 3 - Larissa Teixeira - Google Livros
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264. <http://hdl.handle.net/1721.1/1934>
- Veloso, I. (2018). *Qual é o seu Employer Brand? O Papel da Marca na Guerra do Talento e na Estratégia das Organizações*. Atual Editora.
- Vieira, J., Costa, C. G. D., Santos, V. (2024). Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding. *Administrative Science*, 14 (49). 1-24. <https://doi.org/10.3390/admsci14030049>
- Work, G. P. (19 de maio de 2023). *Como o RH pode ajudar as organizações em caso de conflito de gerações no trabalho*. Obtido de Great Place To Work: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/conflito-de-geracoes-no-trabalho/>

Apêndices

Apêndice A: Requerimento ao Comandante da Brigada Mecanizada

Autorizo e incentivo.

15059788 bgen calmeiro.lma

2024-12-10 11:02:49



Exmo. Comandante da Brigada Mecanizada

11277203 SAJ PESSEC ANA SOFIA JUNQUEIRA DE PINHO, a prestar serviço no G1- Pessoal do Estado-Maior Coordenador, do Estado-Maior do Comando da Brigada Mecanizada, encontra-se a frequentar o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, do Instituto Politécnico de Tomar.

De acordo com a nota Nº: CMDPESS-DARH.DPM.CHEFIA-2024-I-032946, de 25NOV24, da DARH, em anexo, e com vista a elaboração da sua Dissertação de Mestrado com o tema “Turnover na categoria de Praças na Brigada Mecanizada – Estudo de Caso”, orientada pela Professora Doutora Andrea Sousa e pelo Professor Doutor Jorge Simões, vem por este meio requerer a V. Ex.^a autorização para realizar uma investigação recorrendo ao método misto, que combina abordagens de pesquisa quantitativas e qualitativas que permitirá a obtenção de grau de mestre, obrigando à defesa pública, na presença de um júri.

Para assegurar a validade desta investigação é imprescindível realizar esta recolha de dados junto de respondentes da categoria de Praças da Brigada Mecanizada que voluntariamente optaram por se desvincular do Exército, bem como junto dos que ainda permanecem no ativo, na Brigada Mecanizada.

O interesse por esta temática decorre do fato de poder aliar a formação civil ao desempenho de funções enquanto Sargento de Administração de Pessoal, no G1/BrigMec e desta forma poder contribuir para mitigar a taxa de turnover na categoria de Praças na Brigada Mecanizada e consequentemente no Exército Português.

Pede deferimento,

Brigada Mecanizada, 27 de novembro de 2024

A requerente

SAj 11277203 Ana Sofia

Pinho

2024-11-27 16:22:30



Ana Sofia Junqueira de Pinho

SAj PesSec

Apêndice B: Guião da Entrevista Exploratória

Caracterização do Entrevistado:

Idade:

Habilitações Literárias:

Data de colocação na Brigada:

Data de Rescisão:

Unidade de Colocação:

Perguntas exploratórias

1. Quais foram os motivos que o levou a rescindir contrato e a deixar a Brigada Mecanizada?
2. O que o faria ter continuado ao serviço ou regressado?
3. Na sua opinião o que era necessário alterar na Brigada Mecanizada para melhorar a satisfação dos militares contratados?

Apêndice C: Guião da Entrevista Semiestruturada

Caracterização do Entrevistado:

Idade:

Habilitações Literárias:

Data de colocação na Brigada:

Data de Rescisão:

Unidade de Colocação:

Experiência de Acolhimento e Integração

1. Quando se apresentou na sua Unidade como foi recebido pelos seus camaradas mais antigos?
2. O que foi mais difícil de ultrapassar? O primeiro mês na Unidade ou os três meses de recruta?
3. O que gostou mais no processo inicial, na forma como foi recebido por parte dos seus camaradas?
 - 3.1 E o que gostou menos?
4. Nesse processo de receção por parte dos seus colegas o que gostaria de repetir?
 - 4.1 E o que prefere nem lembrar?

***Employer Branding* interno e fatores de satisfação**

5. O que gosta na sua Unidade e considera que se deve manter?
6. Na sua opinião que aspetos deveriam mudar na unidade?

Intenção de Saída (*turnover* voluntário)

7. Existiu, por momentos, algum fator interno que o tenha feito pensar em rescindir?
Se sim, qual?
8. Na sua opinião porque é que existem tantos militares da Brigada Mecanizada a rescindir contrato?

Integração/Socialização

9. Na sua Unidade, se fosse responsável pelo acolhimento e integração dos novos camaradas, que tipo de atividades sugeria?